

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLÁUDIO JAIR DE ALMEIDA**

**MODELO DECISÓRIO DE AVALIAÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA  
NAS ETAPAS DE CRESCIMENTO DAS MPES**

**PIRACICABA  
2010**

CLÁUDIO JAIR DE ALMEIDA

**MODELO DECISÓRIO DE AVALIAÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA  
NAS ETAPAS DE CRESCIMENTO DAS MPES**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Luís Padoveze

**PIRACICABA  
2010**

Almeida, Cláudio Jair

Modelo Decisório de Avaliação da Carga Tributária Nas Etapas de Crescimento das MPES.

Cláudio Jair de Almeida – 2010.

153f

Orientador: Clóvis Luís Padoveze

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Micro e Pequenas Empresas 2. Planejamento Tributário 3. Planejamento Operacional. I. Padoveze, Clóvis Luís. II. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba III. Modelo Decisório de Avaliação da Carga Tributária Nas Etapas de Crescimento das MPES.

**CLÁUDIO JAIR DE ALMEIDA**

**MODELO DECISÓRIO DE AVALIAÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA  
NAS ETAPAS DE CRESCIMENTO DAS MPES**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data de aprovação

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora

---

Prof.Dr.Clóvis Luís Padoveze (Orientador)  
FGN-Unimep

---

Prof.Dr. Mario Sacomano Neto  
FGN-Unimep

---

Prof.Dr. Jose Francisco Calil  
FGV

## DEDICATÓRIA

*Dedico esta dissertação, em especial a meus pais (in-memoriam) pela educação, respeito, amor, humildade e dedicação, que serviram de exemplo e foram o alicerce para a minha formação.*

*À minha esposa Magali, pelas palavras de incentivo, paciência e compreensão, dando-me apoio durante a realização deste Mestrado.*

*Aos meus filhos e neto, com muito amor e carinho, por compreenderem a minha ausência e atenção neste período de estudos.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus o dom da vida, a proteção com saúde, segurança e fé, proporcionando o alcance e a realização deste objetivo.

A todos, familiares, professores e amigos, a colaboração, a amizade e a atenção durante todos os trabalhos e atividades deste Mestrado.

Ao Prof. Clóvis Luís Padoveze, professor e orientador, agradeço em especial a confiança em mim depositada, as discussões técnicas, a paciência e o direcionamento nas pesquisas.

Ao Prof. Mário Sacomano Neto, os conhecimentos transmitidos nas aulas ministradas e as valiosas contribuições com as observações feitas durante a apresentação da dissertação, e, ao Prof. Jose Francisco Calil, que tive o prazer de conhecer nesta banca, sou grato por suas sugestões.

Aos amigos Pedro, Mônica, Rosa, Adilson, Alexandre, que me ajudaram com consultas, troca de informações, revisões, o meu muito obrigado pela disponibilidade e atenção.

**EPIGRAFE**

"As pequenas oportunidades são,  
freqüentemente, o início de grandes  
empreendimentos."  
Demóstenes

## RESUMO

O presente estudo aborda o planejamento tributário e operacional aplicado às micro e pequenas empresas enquanto instrumentos estratégicos para o desenvolvimento empresarial. A falta de planejamento sistemático por parte desse segmento empresarial é um fator altamente crítico. Com o uso precário de ferramentas administrativas, muitos dos pequenos empresários acabam tomando decisões tributárias precipitadas, sem proceder uma devida análise de suas alternativas e possibilidades no momento. Muitas vezes, limitados apenas à idéia de economia tributária, por meio do enquadramento no sistema Simples de tributação, acabam incorrendo em procedimentos ilegais e praticando evasão fiscal, cerceando o crescimento da empresa, para não migrar para outro sistema tributário (Lucro Presumido ou Lucro Real). O planejamento tributário, articulado ao planejamento operacional, constitui uma forma do pequeno empresário controlar as tarefas diárias de seu negócio, visualizando em seu dia a dia, como as diversas atividades organizacionais se relacionam com as questões tributárias. Foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratória e experimental, na qual elaborou-se um modelo decisório de avaliação da carga tributária integrado às etapas de crescimento de uma pequena empresa virtual denominada “Alfa”. Por meio deste estudo e de simulações, apresenta-se alternativas para que as pequenas empresas possam apostar em seu crescimento, dentro de procedimentos legais, mostrando que, na maioria dos casos, não há de fato aumento da carga tributária, considerando o conjunto das operações entre o fornecedor, a empresa Alfa, e os possíveis clientes.

**Palavras-Chave:** micro e pequena empresa, planejamento tributário, planejamento operacional, opções de tributação.

## ABSTRACT

The study examines the tax and operational planning applied to micro and small enterprises as a strategic tool for business development. The lack of systematic planning by business segment is a highly critical factor. With the precarious use of administrative tools, many small business end up making hasty decisions tax, without conducting a proper analysis of alternatives and possibilities at the moment. Often limited only to the idea of tax savings through the framework in Simple system of taxation, they've fallen into illegal procedures and practicing tax avoidance, limiting the company's growth, not to migrate to another tax system (or Assumed Income Taxable Income). The tax planning, combined to operational planning constitutes a form of small business manager to control the daily tasks of its business, seeing in their day to day, how various organizational activities are related to tax issues. We developed a qualitative, exploratory and experimental research, by elaborating a decision-making model to evaluate the tax burden, integrated to the growth stages of a small virtual company called "Alpha". Through this study and simulation we present alternatives for small businesses to invest in its growth, using legal proceedings, showing that, in most cases, there is not actually increase in the tax burden, considering the set of operations between the supplier, Alfa enterprise, and potential costumers.

**Keywords:** micro and small business tax planning, operational planning, taxation of options.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estabelecimento de Micro e Pequenas Empresas por setor de Atividades .....	67
Gráfico 2: Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas. Estado de São Paulo. Rastreamento realizado em out./06 a mar./07 .....	74
Gráfico 3: Dificuldades no gerenciamento da empresa - empresas ativas, razões para o fechamento da empresa - empresas extintas .....	75
Gráfico 4: Faturamento Real das MPEs do Estado de São Paulo, jan/98 a dez/07 (abr/04 = 100) .....	78
Gráfico 5: Entrevista SEBRAE: “Impacto da Crise Financeira Internacional nas MPEs Brasileiras” .....	89
Gráfico 6: Entrevista SEBRAE “Impacto da Crise Internacional nas MPE”s brasileiras” (resposta única por setores) .....	91
Gráfico 7: Análise comparativa do DRE entre os Período I e II .....	113
Gráfico 8: Análise comparativa do DRE entre os Período II e I .....	113
Gráfico 9: Análise comparativa do DRE – Opções de tributação do imposto de Renda Período I vs Período II .....	120
Gráfico 10: Impacto da carta tributaria – Opções de tributação do imposto de renda - Período II .....	121
Gráfico 11: Análise comparativa do DRE – Opções de tributação do imposto de Renda – Período II – Reajuste no preço para manter o lucro do Simples Nacional .....	125
Gráfico 12: Impacto da carga tributaria – Opções de tributação do imposto de renda - Período II –Reajuste de preço para manter o lucro do Simples Nacional .....	126
Gráfico 13: Análise do impacto do custo internado no cliente, considerando a Alfa nas três opções de tributação do imposto de renda. Preço original – vs – reajuste I e II .....	132

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b>	Partilha do Simples Nacional Indústria.....	35
<b>Quadro 2:</b>	Encargos sociais para empresas optantes do Simples Nacional, aplicado sobre o salário.....	37
<b>Quadro 3:</b>	Impostos do Lucro Presumido.....	39
<b>Quadro 4:</b>	Encargos sociais para as empresas não optantes pelo Simples Nacional, sobre os salários.....	39
<b>Quadro 5:</b>	Impostos do lucro real.....	40
<b>Quadro 6:</b>	Comparativo da carga tributária conforme as opções de tributação do imposto de renda.....	43
<b>Quadro 7:</b>	Programas especiais de crédito - financiamento à indústria, comércio e serviços - 2002-2006 (valores em milhões) <sup>1</sup> .....	85
<b>Quadro 8:</b>	Ganhos socioeconômicos advindos da taxa de sobrevivência empresarial no Brasil.....	93
<b>Quadro 9:</b>	DRE - Demonstrativo de Resultados, referente à Indústria Alfa.....	104
<b>Quadro 10:</b>	Cálculo comparativo do PIS-Cofins nas Receitas, e dos impostos indiretos na aquisição de matéria prima.....	105
<b>Quadro 11:</b>	Cálculo comparativo dos encargos sociais sobre os salários nas três opções de tributação.....	106
<b>Quadro 12:</b>	Cálculo dos impostos - Simples Nacional, e nas opções do Lucro Real e Presumido.....	107
<b>Quadro 13:</b>	Impacto da Carga tributária – Simples Nacional.....	106
<b>Quadro 14:</b>	Balanço Patrimonial .....	109
<b>Quadro 15:</b>	Ativo Operacional .....	110
<b>Quadro 16:</b>	Fluxo de Caixa.....	110
<b>Quadro 17:</b>	Indicadores Econômico-Financeiros.....	111
<b>Quadro 18:</b>	DRE – Demonstrativos de Resultados – Períodos I e II.....	112
<b>Quadro 19:</b>	Impacto da Carga Tributária – Simples Nacional – Períodos I e II.....	114
<b>Quadro 20:</b>	Balanço Patrimonial – Simples Nacional – Períodos I e II.....	115
<b>Quadro 21:</b>	Ativo Operacional – Simples Nacional - Períodos I e II.....	116
<b>Quadro 22:</b>	Posição do Fluxo de Caixa.....	117
<b>Quadro 23:</b>	DRE- Demonstrativos de Resultados. Continua.....	119
<b>Quadro 24:</b>	Impacto da Carga Tributária – Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real.....	120
<b>Quadro 25:</b>	Balanço Patrimonial.....	121
<b>Quadro 26:</b>	.Ativo operacional Comparativo do Período II	122

<b>Quadro 27:</b>	Indicadores econômicos e financeiros.....	123
<b>Quadro 28:</b>	Posição de Fluxo de Caixa - Empresa Alfa.....	123
<b>Quadro 29:</b>	DRE - Demonstrativo de Resultados – Ajustado.....	124
<b>Quadro 30:</b>	Impacto da Carga Tributária – Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real.....	126
<b>Quadro 31:</b>	Balanço Patrimonial.....	127
<b>Quadro 32:</b>	Ativo Operacional Comparativo Período I e II Ajustado .....	128
<b>Quadro 33:</b>	Indicadores Econômicos e Financeiros.....	128
<b>Quadro 34:</b>	Posição de Fluxo de Caixa Líquido.....	129
<b>Quadro 35:</b>	Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, antes do reajuste de preços pela ALFA.....	130
<b>Quadro 36:</b>	Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, depois do reajuste de preços pela ALFA.....	130
<b>Quadro 37:</b>	Preços a praticar pela ALFA, nas opções do Lucro Presumido e Real, até o limite em que o custo líquido internado no cliente, não se altere em relação ao custo pelo Simples Nacional.....	131
<b>Quadro 38:</b>	Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, antes do reajuste de preços pela ALFA.....	133
<b>Quadro 39:</b>	Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, depois do reajuste de preços pela ALFA.....	133
<b>Quadro 40:</b>	Preços a praticar pela ALFA, nas opções do Lucro Presumido e Real, até o limite em que o custo líquido internado no cliente, não se altere em relação ao custo pelo Simples Nacional.....	134
<b>Quadro 41:</b>	Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, antes do reajuste de preços pela ALFA.....	135
<b>Quadro 42:</b>	Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, depois do reajuste de preços pela ALFA.....	136
<b>Quadro 43:</b>	Preços a praticar pela ALFA, nas opções do Lucro Presumido e Real, até o limite em que o custo líquido internado no cliente, não se altere em relação ao custo pelo Simples Nacional.....	136
<b>Quadro 44:</b>	DRE - Demonstrativo de Resultados do Período V	138
<b>Quadro 45:</b>	Impacto da carga tributária do Período V	138

<b>Quadro 46:</b>	Balanço Patrimonial – Período V.....	139
<b>Quadro 47:</b>	Fórmula de Cálculo – Lucro Presumido.....	140
<b>Quadro 48:</b>	Fórmula de Cálculo – Lucro Real de 3% .....	141
<b>Quadro 49:</b>	Fórmula de Cálculo – Lucro Real de 9%.....	141

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**CPP** - Contribuição Previdenciária Patronal

**COFINS** - Contribuição sobre o Financiamento da Seguridade Social

**CSLL** - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

**DARF** - Documento de Arrecadação da Receita Federal

**DRE** - Demonstrativos de Resultados do Exercício

**FGTS** - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**ICMS** - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

**IOF** - Imposto sobre as Operações Financeiras

**IPI** - Imposto sobre Produtos Industrializados

**IR** - Imposto sobre a Renda

**ISS** - Imposto sobre Serviços

**MPE** - Micro e Pequena Empresa

**PIS** - Programa de Integração Social

**SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 Problema da Pesquisa .....	19
1.2 Objetivos .....	20
1.2.2 Objetivos secundários .....	20
1.3 Proposição .....	21
1.4 Justificativa .....	21
1.5 Estrutura e Organização da Dissertação .....	23
<b>2 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO .....</b>	<b>25</b>
2.1 Tributação no Brasil .....	29
2.1.1 Tributos: aspectos gerais .....	29
2.1.2 Opções de tributação do imposto de renda e legislação básica para o enquadramento .....	33
2.1.3 Critérios na escolha da forma de tributação .....	41
2.1.4 Elementos da obrigação tributária no Brasil .....	44
2.2 Procedimentos para um Planejamento Tributário .....	46
2.3 Delimitando o Campo de Incidência Tributária: a isenção e a imunidade .....	47
<b>3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....</b>	<b>52</b>
3.1 Pré-Planejamento Operacional .....	56
3.2 Execução .....	57
3.3 Controle .....	58
<b>4 MPES E TRIBUTAÇÃO .....</b>	<b>62</b>
4.1 Definição de Micro e Pequena Empresa .....	65
4.2 Distribuição das MPES por Setores de Atividades .....	67
4.3 As Micro e Pequenas Empresas e a Carga Tributária .....	68
4.4 Informalidade .....	70
4.4.1 - SPED – Sistema Público de Escrituração Digital .....	74
4.5 Sobrevivência e Mortalidade das MPES .....	74
4.6 O Papel do Planejamento nas MPES .....	80
4.6.1 Contabilidade gerencial: ferramenta e suporte no planejamento das MPES...81	
4.7 O Acesso ao Crédito .....	84
4.8 Melhorias no Ambiente Empreendedor .....	86
4.9 As MPES e a Crise Financeira Internacional de 2008 .....	88
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>94</b>
5.1 Pesquisa de Simulação .....	95
5.2 Coleta de Dados .....	97
<b>6 MODELO DE AVALIAÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA PARA AS ETAPAS DE CRESCIMENTO DAS MPES .....</b>	<b>99</b>
6.1 Premissas para a construção do Modelo de Decisão para a	

Carga Tributária durante as Etapas de Crescimento das MPes .....	100
6.1.1 Premissas Conceituais .....	101
6.1.2 Premissas do exemplo numérico .....	102
6.2 Análise dos Demonstrativos Contábeis e Financeiros do Primeiro Período- Etapa I .....	103
6.3 Aumento do faturamento – Etapa de Crescimento – Período II .....	111
6.3.1 Cálculo comparativo das opções de tributação do imposto de renda. Etapa II .....	119
6.3.2 Cálculo da internalização do custo nos clientes (indústria de médio porte), conforme as opções de tributação do imposto de renda da ALFA .....	130
6.3.3 Cálculo da internalização do Custo nos Clientes (Comércio de médio porte), conforme as opções de tributação do imposto de renda pela ALFA .....	133
6.3.4 Cálculo da internalização do Custo nos Clientes (Consumidor Final), conforme as opções de tributação do imposto de renda pela ALFA .....	135
6.4 Lucro Presumido ou Lucro Real – Análise comparativa para avaliação e tomada de decisão .....	137
6.4.1 Lucro presumido ou lucro real – cálculo direto – simples: testando o quadro 45 .....	140
6.5 Análise geral sobre o desenvolvimento do Modelo decisório de avaliação da carga tributária. ....	142
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>144</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>147</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo crescente de complexização das sociedades contemporâneas trouxe novos desafios ao setor empresarial. Dentre as diversas variáveis que as empresas contemporâneas necessitam administrar tem se destacado, em especial no contexto brasileiro, os impactos referentes à carga tributária. Em meio às grandes pressões de um cenário econômico bastante aberto e competitivo, as empresas, principalmente as de pequeno porte, se vêem diante das adversidades do sistema tributário brasileiro, que tem sido amplamente destacado por seu caráter extremamente oneroso.

Os pequenos empreendedores, na maioria das vezes, não participam ativamente das tomadas de decisões quanto à forma de administrar a carga tributária de seu negócio, além de contarem com poucos elementos para uma devida análise de suas escolhas tributárias. É prática comum entre os gestores desse segmento empresarial, terceirizar a administração contábil/fiscal do seu empreendimento, ficando, portanto, distante das decisões sobre a administração da carga tributária. Normalmente, terceirizam este serviço contratando empresas de serviços contábeis, os escritórios de contabilidade. Dessa forma, não há uma cobrança junto ao escritório contábil, de simulações com alternativas, para poderem proceder a uma análise mais criteriosa dos possíveis impactos da carga tributária nas modalidades de tributação do imposto de renda. Por outro lado, muitos dos pequenos empreendedores não estão dispostos a remunerar de forma satisfatória os escritórios contábeis, limitando as consultorias dirigidas, e, reduzindo a qualidade dos serviços prestados pelos contadores.

É importante ressaltar que as terceirizações da atividade fiscal e contábil também têm o lado positivo para os gestores das MPES, trazendo alguns benefícios, destacando a minimização dos custos, pois deixam de manter uma estrutura administrativa costumeiramente mais onerosa, além de contar com a prestação de serviços administrativos pontuais, quando necessários.

A falta de informações e de uma assessoria adequada por parte das micro e pequenas empresas (MPE's), muitas vezes, conduz os pequenos proprietários a uma má administração da carga tributária. As opções tributárias são realizadas, em geral, com pouca ou quase nenhuma base técnico-científica; além

disso, verifica-se com uma certa freqüência nesse segmento empresarial, pouca disponibilidade para inovação e a revisão de seus procedimentos tributários.

É o que se observa, por exemplo, com pequenos empreendedores que permanecem durante longos períodos na opção pelo sistema Simples de tributação, sem proceder uma análise mais detalhada de todas as vantagens e desvantagens que a referida modalidade tributária possa trazer para sua empresa.

Assim também, deixam de realizar uma avaliação com respeito ao modo como outras opções tributárias poderiam repercutir no desempenho da empresa; não ocorrendo, portanto, uma devida comparação entre os aspectos positivos e negativos das diferentes formas de tributação em relação a seus negócios e suas perspectivas de crescimento.

Nesse contexto, muitos pequenos empresários, cuja empresa, em fase de crescimento, apresenta um rendimento que se encontra no limiar do faturamento permitido para o enquadramento no sistema tributário Simples, procuram, de toda forma, manterem-se no referido modelo de tributação, acabando, muitas vezes, por buscar alternativas ilegais para prosseguirem seu crescimento de forma a continuarem enquadrados no Simples e praticando a condenável evasão fiscal.

Frente a essas considerações, o modelo decisório de avaliação da carga tributária integrado às etapas de crescimento de uma pequena empresa virtual denominada “Alfa” que por meio de uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratória e experimental, pretende se integrar ao planejamento tributário voltado para as micro e pequenas empresas, sublinhando sua função e relevância para a sustentabilidade desse setor empresarial. Como o planejamento tributário deve se inserir na rotina da empresa, não sendo, portanto, concebido e realizado à parte do planejamento geral da mesma, pretende-se focalizar o planejamento tributário de modo articulado ao planejamento operacional, enquanto forma do pequeno empresário controlar as tarefas diárias de seu negócio, visualizando, em seu dia a dia como as diversas atividades organizacionais relacionam-se com as questões tributárias.

Desse modo, pretende-se articular um aspecto que, muitas vezes passa distante das atividades da empresa, que é a gestão tributária, uma ferramenta orientada para a prática diária, ou seja, o planejamento operacional.

## 1.1 Problema da Pesquisa

Com o uso precário de ferramentas administrativas, a falta de uma visão mais ampla do negócio e de uma perspectiva de seu crescimento em longo prazo, o que é característico das empresas de menor porte, muitos dos pequenos empreendedores acabam tomando decisões tributárias precipitadas, sem proceder uma devida análise de suas alternativas e possibilidades no momento.

Destaca-se, em especial, o fato de muitas empresas, já no limite do faturamento estabelecido pelo Simples para enquadramento na categoria de pequena empresa, buscarem, a todo custo, manter-se neste sistema de tributação; cerceando o crescimento da empresa dentro dos procedimentos legais e prosseguindo com a evolução do negócio por meio da informalidade.

Acrescente-se ainda, que os pequenos empresários, priorizando, acima de tudo, a economia tributária, acabam, assim, por tratar essa questão de forma estanque, como um objetivo isolado, ao invés de concebê-la como um procedimento voltado para a meta empresarial de obtenção de lucro. No entanto, nem sempre arcar com uma carga tributária maior (como receiam muitos pequenos empresários, com respeito a um possível enquadramento da empresa no Lucro Real ou Lucro Presumido) significa diminuir os lucros da empresa.

Portanto, para analisar essa equação entre economia tributária e possibilidades de crescimento da empresa, é necessário que as empresas possuam elementos que lhe proporcionem uma maior base para suas tomadas de decisão.

Desse modo, esta pesquisa levanta as seguintes questões: Qual ou quais as vantagens para uma pequena empresa, no limite do faturamento estabelecido pelo Simples, manter-se nessa modalidade de tributação, buscando para tanto, alternativas que limitam seu crescimento na formalidade? Quais as possibilidades de se obter vantagens optando pelo Lucro Real ou Lucro Presumido? Quais encaminhamentos, com respeito às tomadas de decisões tributárias poderiam ser apresentados para empresas nesse estágio de desenvolvimento, de forma a conciliar o cumprimento de suas obrigações com o fisco e suas possibilidades de crescimento?

Para se responder a essas questões, é necessário que se disponha de critérios, elementos e informações adequados que auxiliem uma tomada de decisão.

Assim sendo, pretende-se desenvolver um modelo decisório de avaliação da carga tributária, integrado às etapas de crescimento de uma MPE, com o intuito de demonstrar, entre as opções de tributação do imposto de renda, quais os efeitos dos impostos diretos e indiretos para cada opção, proporcionando aos gestores informações para a tomada de decisão. Este modelo utilizará de simulações, sobre uma empresa virtual, que será chamada de “Alfa”.

No entanto, cabe ao estudo proposto para esta pesquisa, responder o questionamento a seguir “ O Modelo decisório de avaliação da carga tributaria nas etapas de crescimento das MPEs é o mais apropriado ?

## **1.2 Objetivos**

Tendo em vista as considerações desenvolvidas até o momento, destacam-se como objetivos deste estudo :

### **1.2.1 Objetivo geral**

- Desenvolver um modelo decisório de avaliação da carga tributária integrado às etapas de crescimento de uma MPE, apresentando-se alternativas para que as pequenas empresas possam apostar em seu crescimento, dentro de procedimentos legais, identificando e tratando as variáveis econômicas que devem ser consideradas, na busca do menor impacto tributário para a empresa e seus clientes.

### **1.2.2 Objetivos secundários**

- Explorar as vertentes teóricas a respeito do planejamento tributário e operacional.
- Desenvolver e inserir no modelo decisório, os demonstrativos financeiros “DRE, Balanço Patrimonial, Fluxo de caixa, Análise da Carga Tributária e Indicadores.

- Através de simulações, calcular o impacto da carga tributária dentre as opções de tributação do imposto de renda, para o Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real.

### **1.3 Proposição**

Destaca-se que os gestores das micro e pequenas empresas, na sua maioria, tomam decisões quanto à forma de administrar a carga tributária de seu negócio sem elaborar uma análise mais profunda a respeito dos impactos dos impostos nas decisões de investimentos, compras dos insumos e matérias primas, e vendas de seus produtos ao mercado.

Também, ressalta-se que muitas vezes, os pequenos proprietários, cujo negócio encontra-se em fase de crescimento e já se aproximando do limite do faturamento permitido para enquadrarem-se no Simples Nacional, tentam, a todo custo, manterem-se nesta modalidade de tributação, enveredando, muitas vezes, por caminhos fora dos procedimentos legais. A crença desses pequenos empresários é a de que a empresa poderá cercear seu crescimento, caso entre em outra modalidade de tributação (Lucro Real ou Lucro Presumido).

Frente a essas questões, a presente pesquisa parte da proposição de que com o crescimento da empresa, torna-se necessário uma readequação na gestão dos impostos diretos e indiretos do negócio e, considera-se que é possível continuar investindo, acreditando no crescimento da empresa dentro de procedimentos legais, ainda que excluída do Simples, buscando dentro das variáveis econômicas do negócio, administrar o menor impacto tributário para a empresa e seus clientes.

Nessa perspectiva, pretende-se desenvolver um modelo decisório de avaliação da carga tributária integrado ao planejamento tributário e operacional, na expectativa de que é mais apropriado para a realidade das MPEs e, tem um papel fundamental para a preparação desse segmento empresarial para as tomadas de decisões durante as etapas de crescimento.

### **1.4 Justificativa**

A prática do planejamento revela-se tão urgente como imprescindível a esse setor. Na complexidade da economia global, não há mais espaço para

procedimentos empresariais sem base em conhecimentos técnicos e científicos e pouco direcionamento de processos e controle de resultados, como tem sido comum no seguimento das micro e pequenas empresas.

Nessa perspectiva, o planejamento tributário não deve ser concebido como luxo ou prática restrita aos grandes negócios, e a gestão tributária não deve, também, se manter distante da gestão empresarial.

O grande impacto da carga tributária nas operações das micro e pequenas empresas requer dos gestores um conhecimento satisfatório sobre as diversas modalidades de tributos inerentes ao seu negócio, que influenciam diretamente na formação de custos e preços dos produtos. Esse conhecimento deve estar articulado às tomadas de decisões diárias das empresas, e, portanto, incorporado ao planejamento operacional. É de se esperar que os gestores consigam calcular e avaliar o efeito dos tributos na formação de custo e preços de seus produtos, uma vez que tais impactos estão diretamente ligados à margem operacional e ao fluxo de caixa da empresa. Daí a necessidade de uma gestão tributária e operacional adequada, vinculada às várias operações da empresa.

Compreende-se, assim, que focalizar as relações entre o planejamento tributário e o operacional possibilita realizar uma boa articulação entre as decisões tributárias e a gestão empresarial como um todo. O planejamento operacional força os empreendedores a terem controle de suas tarefas, e pode contribuir, portanto, em trazer para a prática, para os atos cotidianos da empresa, as questões tributárias. Integra-se, assim, um nível mais alto de planejamento, como o tributário, estreitamente ligado ao planejamento estratégico, a um nível mais baixo, diretamente vinculado às práticas cotidianas da empresa – como é o caso do planejamento operacional.

Oferecer técnicas administrativas para proporcionar uma maior eficiência à gestão das MPE's é essencial à sobrevivência desse setor, tendo em vista o aumento da complexidade do cenário empresarial atual e a acirrada competitividade do mercado. Nessa perspectiva, sublinha-se que o planejamento tributário e o operacional constituem-se em instrumentos imprescindíveis nesse processo de melhoria da gestão.

Pesquisas do SEBRAE (2007; 2008) indicam que os pequenos empresários possuem muitas dificuldades em administrar a carga tributária, no entanto, verifica-se uma escassez de estudos voltados para esse assunto. Da

experiência como consultor empresarial, de trabalho de apoio junto aos gestores das pequenas empresas, e constatando a pouca literatura referente à tributação voltada para esse segmento empresarial, surgiu a indagação a respeito do fato..

### **1.5 Estrutura e Organização da Dissertação**

Esta abordagem será iniciada por meio de uma revisão da literatura referente ao ambiente das micro e pequenas empresas na economia atual e ao planejamento tributário e operacional.

Procura-se demonstrar, através de um modelo de avaliação da carga tributaria , em consonância com o conteúdo teórico dos capítulos de planejamento tributário e operacional, simulações do impacto da tributação na evolução e crescimento do negócio. Pretende-se com a apresentação desse modelo, indicar quais as opções de tributação para cada etapa de faturamento, quais tributos estão envolvidos entre as opções existentes, e o impacto da carga tributaria para a tomada de decisão.

Esta dissertação está organizada em sete capítulos, iniciando-se com a **Introdução**, capítulo primeiro , seguido de mais seis capítulos descritos a seguir.

O capítulo segundo, “**Planejamento Tributário**”, relata a relevância da utilização desta ferramenta pelos gestores das MPES nas tomadas de decisões, como também, elenca os impostos diretos e indiretos inseridos nas operações das empresas , e, as modalidades de tributação do imposto de renda.

O capítulo terceiro “**Planejamento Operacional**”, enfatiza a relevância dos controles e qualidade das informações para as tomadas de decisões pelos gestores da empresa. É delineado pelos autores a importância e a forma de implantação desta ferramenta, segmentando em “pré-planejamento operacional, execução e controle.

Na sequência, o capítulo quarto, “**MPES e a Tributação**”, apresenta uma contextualização das MPES, ressaltando a importância das micros e pequenas empresas no cenário social e econômico do País. Destaca-se pelas pesquisas do SEBRAE, as dificuldades da sobrevivência e as causas da mortalidade das empresas; ressaltando também, a prática da informalidade, do ambiente tributário que se insere este segmento e, a contabilidade gerencial como ferramenta de controle.

Já no capítulo quinto, “**Metodologia**”, sublinha-se a citação de alguns autores, enfatizando sobre a classificação da pesquisa como qualitativa, exploratória e experimental.

O sexto capítulo apresenta o “**Modelo Decisório de Avaliação da Carga Tributária**”, utilizando uma empresa virtual, para a realização das simulações da carga tributária nas etapas de crescimentos das MPES. O modelo proposto trabalha com planilhas de cálculos comparativas das modalidades de tributação do imposto de renda, em consonância com os demonstrativos contábeis e financeiros.

No sétimo e último capítulo, são apresentadas as “**Considerações Finais**” enfatizando-se a importância do planejamento na gestão das MPES, assim como sobre os resultados obtidos com a simulação, em relação aos objetivos propostos pela pesquisa.

## 2 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Com a expansão e sofisticação da economia global, as empresas passaram a lidar com uma gama maior de imperativos e desafios para garantir sua sustentabilidade num mercado altamente competitivo. Diante deste cenário cada vez mais exigente, a gestão empresarial torna-se, também, mais complexa, articulando-se a diversos campos de conhecimento.

À medida que a alta tributação acaba repercutindo nos preços, gera-se um círculo vicioso contrário ao crescimento da empresa. De um lado, as empresas se vêem forçadas a repassar para os preços os acréscimos da carga tributária; a elevação dos preços das mercadorias, por sua vez, reduz o consumo. Em função disso, as empresas passam a operar com margens de lucros menores, restringindo investimentos e freando seu crescimento.

É nesse sentido que o planejamento tributário vem adquirindo cada vez maior relevância na gestão empresarial, consolidando-se como um direito e uma necessidade da empresa. O imperativo de uma melhor racionalização da atividade empresarial passa pelo reconhecimento das alternativas legais de redução dos gastos tributários, sem desrespeitar o dever fundamental de recolher tributos no Estado Democrático de Direito.

Sarandy (2004) afirma que Planejamento Tributário “[...] é um conjunto de procedimentos legais que projetam a redução dos custos dos empreendimentos com o pagamento dos tributos.”

Visando a economia de tributos, destacam-se, três metas do planejamento tributário:

- evitar a incidência do tributo: tomam-se providências com o fim de evitar a ocorrência do fato gerador do tributo. Ex.: no caso da tomada de empréstimos do exterior, se o prazo médio for de até 90 dias a alíquota do IOF é de 5%, se o prazo for superior a 90 dias o IOF será zero.
- reduzir o montante do tributo: as providências são no sentido de reduzir a alíquota ou a base de cálculo do tributo. Ex.: Empresa comercial estabelecida no Paraná, em que a maior parte das suas vendas são estaduais (alíquota de 17%

de ICMS), pode transferir sua sede para um Estado vizinho e então fazer operações interestaduais de ICMS, em que a alíquota é 12%.

- retardar o pagamento do tributo: o contribuinte adota medidas que têm por fim postergar (adiar) o pagamento do tributo, sem a ocorrência da multa. Ex: nos contratos de prestação de serviços, as partes podem estabelecer várias formas pelas quais será realizada a prestação dos serviços e diversos critérios para a exigência do pagamento do preço. Assim, é o contrato que definirá o momento da realização do serviço e da conseqüente realização da receita. Portanto, pode ser acordado que a realização da receita se dê no exercício ou período-base posterior, desde que baseados em critérios técnicos. (AMARAL, 2002).q

A economia legal de tributos pode operar em três esferas:

- No âmbito da própria empresa, através de medidas gerenciais que possibilitem a não ocorrência do fato gerador do tributo, que diminua o montante devido ou que adie o seu vencimento. Ex.: para possibilitar o adiamento do tributo na prestação de serviços, o contrato deve estabelecer o momento da realização da receita.
- No âmbito da esfera administrativa que arrecada o tributo, buscando a utilização dos meios previstos em lei que lhe garantam uma diminuição legal do ônus tributário. Ex.: para possibilitar o enquadramento de um produto numa alíquota menor de IPI, deve a empresa adequá-lo tecnicamente e requerer a nova classificação junto à Receita Federal.
- No âmbito do Poder Judiciário, através da adoção de medidas judiciais, com o fim de suspender o pagamento (adiamento), diminuição da base de cálculo ou alíquota e contestação quanto à legalidade da cobrança. Ex.: como a ânsia do poder público em arrecadar é enorme e urgente, nem sempre o legislador toma as cautelas devidas, instituindo ou majorando exações inconstitucionais ou ilegais. Outro fator favorável é relativo à quantidade de normas tributárias, ocorrendo, muitas vezes contradição entre elas. Como no Direito Tributário vige o princípio da dúvida em favor do contribuinte, compete a ele, então, descobrir estas contradições (AMARAL, 2002).

O planejamento tributário otimiza os recursos da empresa, diminui o custo de seus produtos, possibilita novos investimentos, conferindo-lhe uma maior capacidade de inserção no mercado global.

Tributação é um tema amplo, repleto de controvérsias e nuances. Uma boa gestão dos tributos requer uma adequada articulação de conhecimentos jurídicos, econômicos, contábeis, administrativos e legais, a partir de uma visão global da empresa. À medida que as decisões tributárias incidem em diversos setores da empresa, se não houver uma visão global na gestão dos tributos, uma economia tributária obtida numa determinada área, pode trazer alguma forma de prejuízo em outra, limitando, ao invés de ampliar o potencial competitivo da empresa.

Compreende-se que o planejamento tributário tem como finalidade precípua obter a maior economia de tributos possíveis. Parte-se, assim, do pressuposto de que o contribuinte tem a liberdade para administrar suas operações, procurando antecipar-se ao fator gerador, dentro de procedimentos estritamente legais. Trata-se, portanto, de um direito do contribuinte. Assim sendo, muitos teóricos que se debruçam sobre esse campo de estudo procuram destacar o caráter lícito deste procedimento, sublinhando o planejamento tributário como um direito do contribuinte além, é claro, de uma ferramenta de grande valor para a sustentabilidade das empresas.

A esse respeito, Nogueira (1980 apud FERREIRA; DUARTE, 2005, p. 8) apresenta um argumento bastante pertinente:

Ninguém é obrigado a escolher, entre várias formas possíveis, aquela que seja sujeita a impostos mais altos (...), pois a possibilidade de uma estruturação, que em face da legislação tributária seja mais favorável, corresponde ao interesse justo do contribuinte, reconhecido pela ordem jurídica.

Oliveira (2002), por sua vez, define o planejamento tributário como a

[...] forma lícita de reduzir a carga fiscal, o que exige alta dose de conhecimento técnico e bom senso dos responsáveis pelas decisões estratégicas no ambiente corporativo (OLIVEIRA, 2002, p. 36).

Embora o termo planejamento tributário seja empregado muitas vezes como sinônimo de elisão tributária, convém sublinhar as distinções entre um termo e

outro. Enquanto a elisão se remete ao ato elisivo em si, o planejamento tributário diz respeito ao conjunto de procedimentos que tem por objetivo a economia tributária e elisão. Planejamento tributário, portanto, é um termo mais amplo que elisão, articulado à própria visão global de gestão empresarial

Convém destacar, que existem diversas discussões terminológicas nesse campo, como é o caso do próprio sentido do termo elisão, que para alguns doutrinadores adquire o sentido de evasão fiscal. Neste estudo será utilizada a terminologia predominante na literatura sobre o assunto, que adota o termo elisão tributária referindo-se à forma legítima de economia de tributos, como sublinha Fabretti (2001): “A economia tributária resultante da adoção da alternativa legal menos onerosa ou de lacuna da lei denomina-se **elisão fiscal.**” (FABRETTI, 2001, p.126, grifos nossos).

Nessa perspectiva, elisão distingue-se de evasão fiscal, termo que faz referência a procedimentos ilegítimos de economia de tributos. De acordo com Gubert (2003, p.31), “[...] a distinção que se faz entre a elisão e evasão fiscal está no aspecto temporal da ocorrência do fato gerador; ou seja; na primeira, a conduta ocorre antes do fato gerador, e na segunda, após”.

O planejamento tributário realizado conscienciosamente pode obter grande eficácia recorrendo apenas a alternativas lícitas e atuando preventivamente em relação ao fato gerador. Um problema do mau planejamento é incorrer em evasão fiscal, que é o que comumente se chama de sonegação de impostos.

Para Martinez (2002, p1):

Procurar formas lícitas para reduzir o pagamento de tributos e ao mesmo tempo estar atento às mudanças da legislação é uma necessidade imprescindível para a maximização dos lucros das empresas, para a manutenção dos negócios e melhorar os níveis de empregos.

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 representativa do que os custos de produção.

Padoveze (2007, p73), ressalta a diferença do planejamento tributário e a gestão de impostos, conceituando “planejamento tributário” como estudos pontuais e específicos objetivando melhorar, minimizar a carga tributaria geral da empresa, através de contenciosos, reorganizações societárias entre outros. Já quanto a “gestão de impostos”, sublinha o acompanhamento sistemático de todos os impostos inerentes aos processos da organização, ressaltando a necessidade de um sistema de informação para o controle e gerenciamento. O autor enfatiza que é por meio da gestão dos impostos, efetuada de forma rotineira, que emergem as questões para o planejamento tributário.

## **2.1 A Tributação no Brasil**

Como se sabe, o Brasil apresenta uma das mais altas cargas tributárias do mundo. Tem-se, aproximadamente, 59 tributos entre taxas, impostos, contribuições (AMARAL, 2002). Destaca-se, ainda, o caráter complexo e instável do sistema tributário nacional, configurado por uma grande quantidade de normas (mais ou menos 300 normas editadas todos os anos - leis complementares, leis ordinárias, decretos, portarias, instruções, etc.) - ou 55.767 artigos, 33.374 parágrafos, 23.497 incisos e 9.956 alíneas (AMARAL, 2002).

### **2.1.1 Tributos: aspectos gerais**

Em função da grande quantidade de tributos que incide sobre bens e serviços, é importante que os gestores das pequenas empresas tenham um bom esclarecimento a respeito do modo como o sistema tributário incide no preço das mercadorias.

O sistema tributário brasileiro, devido a sua grande complexidade, deixa margens a muitas dúvidas sobre quais impostos repercutem nos preços, uma vez que geralmente se confunde impostos com encargos sociais. A distinção essencial consiste na base cálculo sobre a qual esses impostos incidem. Os tributos recaem sobre o faturamento, enquanto que os encargos sociais incidem na folha de pagamento. Na formação de preços, apenas os tributos são considerados e

tratados como despesas variáveis. Os encargos sociais, por sua vez, são tratados como despesas fixas.

Oliveira et. al. (2002, p.23) caracteriza o tributo como “ [...] o vínculo jurídico entre o Fisco e o contribuinte, decorrente de um fato lícito previsto em lei, tendo por objeto uma prestação pecuniária”.

O Código Tributário Nacional, através da Lei 5.172, de 25 de outubro de 1966, em seu artigo 3º, define tributo como:

[..] toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em Lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

Existem diversos critérios para classificação dos tributos. Trata-se de um assunto bastante controverso, onde ainda não se encontra um consenso entre os doutrinadores.

De acordo com o Código Tributário Nacional temos a seguinte classificação dos tributos: “Art. 5º Os tributos são impostos, taxas, e contribuições de melhoria”.

O Sistema Tributário Nacional vigente está configurado de modo a permitir a cobrança dos seguintes itens:

**Impostos:** De acordo com o Código Tributário Nacional, em seu artigo 16, “[...] imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte”. Apresentam caráter genérico independente de qualquer prestação de serviço público em favor do contribuinte.

**Taxas:** Estão vinculadas à utilização por parte do contribuinte, de serviços públicos específicos. O Código Tributário Nacional as define como “[...] uma espécie de tributo cujo fato gerador é o exercício regular do poder de polícia, ou serviço público, prestado ou posto à disposição do contribuinte”. (art. 77).

Art.77 As taxas cobradas pela União, Estados, pelo Distrito Federal ou pelo os Municípios, no âmbito de suas respectivas atribuições, tem como fato gerador o exercício regular do poder de polícia, ou a

utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisível, prestado ao contribuinte ou posto a sua disposição.

Parágrafo único. A taxa não pode ter base de cálculo ou fato gerador idêntico aos que correspondam a imposto, nem ser calculada em função do capital da empresa. (Redação dada pelo Ato complementar nº. 34, de 30.01.1967).

**Contribuição de melhoria:** São cobradas em decorrência de benefícios do governo com obras públicas. As contribuições de melhorias não são definidas pelo Código Tributário Nacional.

**Contribuições sociais:** Pode se apresentar tanto como taxa, ou como imposto. Também não se encontram definidas pelo Código Tributário Nacional. As contribuições sociais foram instituídas pelo art. 150 da Constituição Federal, alterada pela Emenda Constitucional n. 20/1998. Sua finalidade essencial é o custeio da seguridade social.

Os tributos podem também ser classificados em duas espécies: vinculados e não vinculados.

Os tributos vinculados são àqueles que têm relação com uma atividade estatal específica, orientada para uma determinada prestação de serviço ao contribuinte. São exemplos de tributos vinculados as contribuições de melhoria que estão referidas, no artigo 81 do Código Tributário Nacional:

Art. 81. A contribuição de melhoria cobrada pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, no âmbito de suas respectivas atribuições, e instituída para fazer face ao custo de obras públicas de que decorra valorização imobiliária, tendo como limite total a despesa realizada e como limite individual o crescimento de valor que da obra resultar para cada imóvel beneficiado.

Os tributos não vinculados referem-se aqueles que não se dirigem a uma atividade estatal específica, são cobrados pelo Estado em razão de sua legitimidade como órgão competente para realização de obras voltadas para o bem comum.

Os tributos podem ser definidos ainda como diretos e indiretos.

Os tributos diretos são aqueles que recaem sobre o contribuinte que tem relação pessoal e direta com o fato gerador, incidindo sobre o patrimônio e a renda. Ocorrem quando numa só pessoa reúnem-se as condições de contribuinte (aquele

que é responsável pelo cumprimento de todas as obrigações tributárias previstas na legislação). Como exemplo de tributo direto temos o Imposto de Renda (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2009).

Os tributos indiretos incidem sobre o preço final de uma venda de mercadoria. Na relação jurídico-tributária que se estabelece entre o Estado e o sujeito passivo, este paga o tributo correspondente e se ressarcido cobrando de terceiro através da inclusão do imposto no preço das mercadorias (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2009). Em decorrência disso, o consumidor final é o contribuinte de fato, sendo o contribuinte de direito responsável apenas pelo recolhimento perante o fisco. São exemplos desses tributos: ICMS (Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e de Comunicação), PIS-Cofins e o IPI (Imposto Sobre Produto Industrializado). Os tributos indiretos têm predominado no sistema tributário brasileiro.

Padoveze ( 2006, p.339 ), em termos gerenciais, classifica os tributos em seis grandes classes de tributação:

**I- Tributos sobre Compra e Venda de Mercadorias:**

IPI- Imposto sobre Produtos Industrializados.

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (Imposto Estadual )

PIS- Programa de Integração Social<sup>1</sup>

COFINS - Contribuição para Financiamento de Seguridade Social<sup>2</sup>

ISS - Imposto sobre Serviços ( Imposto Municipal )

II - Imposto sobre Importações

IE - Imposto sobre Exportações.

**II- Tributos sobre a Mão de Obra:**

INSS - Contribuição ao Instituto Nacional de Seguridade Social

---

<sup>1</sup> A tributação do PIS e do CONFINS alcança também quaisquer outras receitas operacionais, além das vendas de produtos e serviços, em que a empresa não emite notas fiscais ( recuperações de despesas, aluguéis etc ).

<sup>2</sup> Incide também sobre as receitas de juros sobre o capital próprio, (um tipo de distribuição de lucros), não incidindo sobre as demais receitas financeiras, vendas de imobilizados, dividendos e lucros de equivalência patrimonial.

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
Contribuição Sindical Patronal

**III- Tributos sobre o Lucro:**

IR - Imposto de Renda

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

**IV- Tributo sobre Gastos Operacionais :**

ICMS - Imposto sobre Energia Elétrica e Telecomunicações

IRF - Imposto de Renda na Fonte (normalmente sobre remessas ao exterior)

Cide - Contribuição de Intervenção de Domínio Econômico.

**V- Tributos sobre Movimentação Financeira**

CPMF - Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (suspensa)

IOF - Imposto sobre Operações Financeiras

IOC - Imposto sobre Operações de Câmbio

**VI- Outros**

IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano

ITR - Imposto Territorial Rural

IPVA - Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores

ITIV - Imposto de Transmissão Inter Vivos (transmissão de imóveis )

**2.1.2 Opções de tributação do imposto de renda e legislação básica para o enquadramento**

Basicamente, são três as formas de tributação geral das empresas, em função de seu porte e de sua atividade principal: **Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real**. O foco dessas tributações são os tributos sobre as receitas e os tributos sobre o lucro. Vejamos cada uma delas.

## I- Simples Nacional

Essa modalidade de regime tributário foi criada através da lei nº 9.317 de 06 de dezembro de 1996, visando conferir um tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas nos recolhimentos dos tributos, controles, registros contábeis e fiscais. A alteração principal trazida pelo Simples Nacional<sup>3</sup> diz respeito à agregação de oito impostos em um só tributo, recolhidos de forma unificada, sendo os tributos:

- a) Imposto de Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ;
- b) Contribuições PIS/PASEP;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro (CSL);
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS;
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI;
- f) Contribuição Sobre a Folha de Salários (Lei 8.212/91) e sobre pró-labore e remuneração de autônomos (Lei Complementar 84/96), incluídas as contribuições de terceiros (SESC, SENAI, SEBRAE etc.), arrecadadas pelo INSS.

O novo sistema, passou a incluir, além dos seis impostos federais que eram abrangidos pelo Simples Federal, um imposto estadual. o ICMS, e um municipal o ISS.

Conforme lei complementar 123/2006, Art. 3º inciso II “[...] estaria enquadrada nesta opção, as empresas de pequeno porte, que 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).**

---

<sup>3</sup> LCP 123/2006 (lei complementar) de 04/12/2006, efeitos em 01/07/2007, institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte; altera dispositivos das leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da consolidação das leis do trabalho - CLT, aprovada pelo decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.

É relevante ressaltar que as empresas de pequeno porte têm a liberdade de escolha entre as três modalidades de tributação. **Simple Nacional**, Lucro Presumido e **Lucro Real**.

A seguir, no quadro 1, apresenta-se a planilha do Simple Nacional para o setor da indústria, em consonância ao enquadramento da empresa virtual Alfa, em estudo.

As indústrias enquadradas no Simple Nacional serão tributadas pelas alíquotas constantes do **anexo II** da planilha anteriormente citada, com base na Receita Bruta do período; não havendo, portanto, aproveitamento dos impostos (ICMS, IPI, PIS, COFINS) quando das compras de matérias primas e insumos utilizados na produção.

**Quadro 1: Anexo II – Partilha do Simple Nacional – Indústria. Continua.**

<u>Receita Bruta em 12 meses (em R\$)</u>	<u>ALÍQUOTA</u>	<u>IRPJ</u>	<u>CSLL</u>	<u>COFINS</u>	<u>PIS/PASEP</u>	<u>CPP</u>	<u>ICMS</u>	<u>IPI</u>
<u>Até 120.000,00</u>	<u>4,50%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>2,75%</u>	<u>1,25%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 120.000,01 a 240.000,00</u>	<u>5,97%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,00%</u>	<u>0,86%</u>	<u>0,00%</u>	<u>2,75%</u>	<u>1,86%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 240.000,01 a 360.000,00</u>	<u>7,34%</u>	<u>0,27%</u>	<u>0,31%</u>	<u>0,95%</u>	<u>0,23%</u>	<u>2,75%</u>	<u>2,33%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 360.000,01 a 480.000,00</u>	<u>8,04%</u>	<u>0,35%</u>	<u>0,35%</u>	<u>1,04%</u>	<u>0,25%</u>	<u>2,99%</u>	<u>2,56%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 480.000,01 a 600.000,00</u>	<u>8,10%</u>	<u>0,35%</u>	<u>0,35%</u>	<u>1,05%</u>	<u>0,25%</u>	<u>3,02%</u>	<u>2,58%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 600.000,01 a 720.000,00</u>	<u>8,78%</u>	<u>0,38%</u>	<u>0,38%</u>	<u>1,15%</u>	<u>0,27%</u>	<u>3,28%</u>	<u>2,82%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 720.000,01 a 840.000,00</u>	<u>8,86%</u>	<u>0,39%</u>	<u>0,39%</u>	<u>1,16%</u>	<u>0,28%</u>	<u>3,30%</u>	<u>2,84%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 840.000,01 a 960.000,00</u>	<u>8,95%</u>	<u>0,39%</u>	<u>0,39%</u>	<u>1,17%</u>	<u>0,28%</u>	<u>3,35%</u>	<u>2,87%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 960.000,01 a 1.080.000,00</u>	<u>9,53%</u>	<u>0,42%</u>	<u>0,42%</u>	<u>1,25%</u>	<u>0,30%</u>	<u>3,57%</u>	<u>3,07%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 1.080.000,01 a 1.200.000,00</u>	<u>9,62%</u>	<u>0,42%</u>	<u>0,42%</u>	<u>1,26%</u>	<u>0,30%</u>	<u>3,62%</u>	<u>3,10%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 1.200.000,01 a 1.320.000,00</u>	<u>10,45%</u>	<u>0,46%</u>	<u>0,46%</u>	<u>1,38%</u>	<u>0,33%</u>	<u>3,94%</u>	<u>3,38%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 1.320.000,01 a 1.440.000,00</u>	<u>10,54%</u>	<u>0,46%</u>	<u>0,46%</u>	<u>1,39%</u>	<u>0,33%</u>	<u>3,99%</u>	<u>3,41%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 1.440.000,01 a 1.560.000,00</u>	<u>10,63%</u>	<u>0,47%</u>	<u>0,47%</u>	<u>1,40%</u>	<u>0,33%</u>	<u>4,01%</u>	<u>3,45%</u>	<u>0,50%</u>

Quadro 1: continuação

<u>Receita Bruta em 12 meses (em R\$)</u>	<u>ALÍQUOTA</u>	<u>IRPJ</u>	<u>CSLL</u>	<u>COFINS</u>	<u>PIS/PASEP</u>	<u>CPP</u>	<u>ICMS</u>	<u>IIPI</u>
<u>De 1.560.000,01 a 1.680.000,00</u>	<u>10,73%</u>	<u>0,47%</u>	<u>0,47%</u>	<u>1,42%</u>	<u>0,34%</u>	<u>4,05%</u>	<u>3,48%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 1.680.000,01 a 1.800.000,00</u>	<u>10,82%</u>	<u>0,48%</u>	<u>0,48%</u>	<u>1,43%</u>	<u>0,34%</u>	<u>4,08%</u>	<u>3,51%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 1.800.000,01 a 1.920.000,00</u>	<u>11,73%</u>	<u>0,52%</u>	<u>0,52%</u>	<u>1,56%</u>	<u>0,37%</u>	<u>4,44%</u>	<u>3,82%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 1.920.000,01 a 2.040.000,00</u>	<u>11,82%</u>	<u>0,52%</u>	<u>0,52%</u>	<u>1,57%</u>	<u>0,37%</u>	<u>4,49%</u>	<u>3,85%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 2.040.000,01 a 2.160.000,00</u>	<u>11,92%</u>	<u>0,53%</u>	<u>0,53%</u>	<u>1,58%</u>	<u>0,38%</u>	<u>4,52%</u>	<u>3,88%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 2.160.000,01 a 2.280.000,00</u>	<u>12,01%</u>	<u>0,53%</u>	<u>0,53%</u>	<u>1,60%</u>	<u>0,38%</u>	<u>4,56%</u>	<u>3,91%</u>	<u>0,50%</u>
<u>De 2.280.000,01 a 2.400.000,00</u>	<u>12,11%</u>	<u>0,54%</u>	<u>0,54%</u>	<u>1,60%</u>	<u>0,38%</u>	<u>4,60%</u>	<u>3,95%</u>	<u>0,50%</u>

Fonte: Receita Federal.

Convém observar que, embora o ICMS esteja incluído no quadro 1, anexo II, o mesmo não é inserido na nota fiscal de venda e, portanto, também não é creditado pelos clientes que adquirem os produtos da empresa virtual Alfa, e portanto, incorporando-se ao custo. Da mesma forma, possível ICMS, destacado nas notas fiscais de compras de matérias-primas e insumos utilizados no processo pela Alfa, também não é creditado, incorporando-se ao custo desta.

Essa condição especial poderá ser um tópico fundamental de análise para o estudo de decisão de mudança de opção de tributação; levando em consideração que, ao mudar de opção de tributação do imposto de renda, o ICMS passa a ser “não cumulativo” e estará impactando na formação dos custos e preços, e, conseqüentemente, na margem bruta e operacional do negócio.

Outro fator importante consiste na dispensa à pessoa jurídica optante do Simples Nacional, do recolhimento do INSS e das demais contribuições sociais instituídas pela União, inclusive as destinadas ao Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e seus congêneres, bem como as contribuições relativas ao Salário-Educação e outras instituídas pela União (SARANDY, 2004). Subentende-se que todos estes encargos estariam representados pelo CPP – alíquota inserida no Anexo II do Simples Nacional.

Observe-se, ainda, que o Simples Nacional não diz respeito a uma concessão de isenções de tributos, mas a uma simplificação da arrecadação e diminuição da carga tributária.

O Quadro 2 indica os encargos sociais para empresas optantes do Simples Nacional, aplicado sobre o salário.

Basicamente, o benefício dos encargos trabalhistas obtido com o enquadramento no Simples Nacional, está na isenção de recolhimento do INSS, SAT, Sal. Educação, INCRA, que representam aproximadamente 28,8% sobre a folha de pagamento do negócio.

**Quadro 2: Encargos sociais para empresas optantes do Simples Nacional, aplicado sobre o salário.**

<b>Encargos sociais para empresas optantes do Simples Nacional, aplicado sobre o salário</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Empresas Optantes pelo Simples</b>		
<b>Valor da Folha de Pagamento</b>		<b>100,00</b>
As Empresas Optantes pelo Simples não Recolhem os Valores a seguir, ou seja, INSS parte da Empresa		
I.N.S.S.	20,00	
SAT - Seguro de Acidente do Trabalho	3,00	
Salário Educação	2,50	
INCRA	0,20	
SENAC	1,00	
SESC	1,50	
SEBRAE	0,60	0,00
FGTS (Note-se que é apenas de 8%)		8,00
Av. Prévio Trabalhado (2h/dia) = 60h/mês	2,27	
13º Salário	2,33	
Férias	8,33	
1/3 Abono de Férias	2,78	
FGTS Reflexo s/ Verbas Rescisórias (21,71)	1,74	
FGTS - 50% (8,00 + 1, 1,74 = 9,74)	4,87	28,32
<b>Total da Folha de Pagamento e Encargos Sociais</b>		<b>136,32</b>

Fonte: Ministério da Previdência Social - Adaptado pelo autor

A base 100 valor da folha de pagamento foi utilizada para facilitar o entendimento, onde uma folha de valor \$ 100, passa a custar \$ 136,32 com os encargos.

## II - Lucro Presumido

Podem optar pelo Lucro Presumido as empresas com receita bruta de até 48 milhões no ano anterior da tributação. A base de cálculo desse sistema é realizada através de aplicação de percentual definido em lei sobre a receita bruta.

O Lucro Presumido é um sistema de tributação que tem por objetivo facilitar o pagamento do Imposto de Renda, sem ter que recorrer à complexa apuração do Lucro Real que pressupõe contabilidade eficaz, ou seja, capaz de apurar o resultado antes do último dia útil do mês subsequente ao encerramento do trimestre. (FABRETTI, 2001, p. 234).

De acordo com o art. 223, do RIR/1999, o Lucro Presumido pode ser definido da seguinte forma:

Lucro Presumido é o montante determinado pela soma do valor resultante da aplicação dos preceitos fixados pela legislação em vigor, sobre a receita bruta de cada atividade, auferidos em cada período de apuração trimestral, mais os ganhos de capital, os rendimentos e os ganhos líquidos auferidos em aplicações financeiras e demais valores determinados pela lei e auferidos no mesmo período.

No Lucro Presumido a apuração do imposto de renda e da contribuição social a recolher é trimestral. Os impostos são calculados com base em um percentual estabelecido sobre o valor das receitas brutas realizadas, independentemente se a empresa teve lucro ou não. Nesse regime, o Fisco calcula o Imposto de Renda sobre um lucro estimado de **8% da receita bruta para as indústrias**. Quanto à apuração da CSLL, **o percentual é de 12% também sobre a receita bruta, para as indústrias** (PORTAL ADMINISTRATIVO, 2009).

As alíquotas para os impostos incidentes são indicadas no Quadro 3.

É importante destacar que as empresas enquadradas neste porte de faturamento, podem escolher entre as duas modalidades de tributação: **“Lucro Presumido ou Lucro Real”**.

**Quadro 3: Impostos do Lucro Presumido**

<b>Impostos</b>	<b>Alíquotas</b>	<b>Base de Cálculo</b>
IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica (8%x15%=1,20%)	1,20%	Receita Bruta + 10% do que exceder a R\$ 20.000,00 no mês
CSLL - Contribuição Social Sobre Lucro líquido (12%x9%=1,08%)	1,08%	Receita Bruta
PIS- Programa de Integração Social	0,54%	Receita Bruta
CONFINS- Contribuição Financeira Social	3,00%	Receita Bruta

Fonte: Receita Federal - Adaptado pelo autor

Convém mencionar que as empresas que optarem pelo lucro presumido estão também obrigadas a recolher sobre a receita bruta 0,65% do PIS, e, 3% do COFINS. No entanto, não podem adotar o sistema não cumulativo, usufruindo os créditos do PIS e COFINS sobre as compras de matéria prima e insumos (EQUIPE PORTAL TRIBUTÁRIO, 2009).

Quanto ao ICMS e IPI, o sistema é o não cumulativo, tributando a alíquota vigente sobre as receitas brutas, como também, aproveitando o crédito sobre as compras de matéria prima e insumos.

Pode-se ver no Quadro 4 que os benefícios dos encargos trabalhistas obtidos no enquadramento do Simples Nacional deixam de existir, inserindo o INSS, SAT, Sal.Educação, INCRA, SENAI, SESI e SEBRAE, totalizando 28,80%.

**Quadro 4: Encargos sociais para as empresas não optantes pelo Simples Nacional, sobre os salários.**

<b>Encargos Sociais sobre Folha de Pagamento - Empresas Não Optantes pelo Simples</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Valor da Folha de Pagamento</b>		<b>100,00</b>
I.N.S.S.	20,00	
SAT - Seguro de Acidente do Trabalho	3,00	
Salário Educação	2,50	
INCRA	0,20	
SENAC	1,00	
SESC	1,50	
SEBRAE	0,60	28,80
FGTS		8,50

<b>Quadro 4: continuação</b>		
Av. Prévio Trabalhado (2h/dia) = 60h/mês	2,27	
13º Salário	8,33	
Férias	8,33	
1/3 Abono de Férias	2,78	
FGTS Reflexo s/ Verbas Rescisórias (21,71)	1,85	
FGTS - 50% (8,50+1,85= 10,35)	5,17	28,73
<b>Total da Folha e Encargos Sociais Mensais</b>		<b>166,03</b>

Fonte: Ministério da Previdência Social - Adaptado pelo autor

A base 100 valor da folha de pagamento foi utilizada para facilitar o entendimento, onde uma folha de valor \$ 100, passa a custar \$ 166,03 com os encargos.

### III - Lucro Real

De acordo com o Decreto-lei 1.598/1977, art. 6, o Lucro Real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pelo Regulamento (EQUIPE PORTAL TRIBUTÁRIO, 2009).

Esta modalidade de tributação é permitida para todas as empresas, independente do porte e **obrigatória** para empresas que apresentam receita bruta total, no ano-calendário anterior, superior a R\$ 48.000.000,00.

A determinação do lucro real será precedida da apuração do lucro líquido de cada período de apuração com observância das disposições das leis comerciais, de acordo com a Lei 8.981/1995 em seu artigo 37, parágrafo 1º. (EQUIPE PORTAL TRIBUTÁRIO, 2009).

A seguir, no Quadro 5, apresentam-se as alíquotas para os impostos incidentes nesta modalidade de tributação.

#### Quadro 5: Impostos do lucro real

<b>Impostos</b>	<b>Alíquotas</b>	<b>Base de Cálculo</b>
IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica (8% $\times$ 15%=1,20%)	15,00%	Receita Bruta + 10% do que exceder a R\$ 20.000,00 no mês
CSLL - Contribuição Social Sobre Lucro líquido (12% $\times$ 9%=1,08%)	9,00%	Receita Bruta
PIS- Programa de Integração Social	1,65%	Receita Bruta
CONFINS- Contribuição Financeira Social	7,60%	Receita Bruta

Fonte: Receita Federal - Adaptado pelo autor

Na opção de tributação pelo “Lucro Real”, o ICMS e IPI têm o mesmo procedimento atribuído ao lucro presumido; ou seja, destacam-se estes impostos na nota fiscal, criando-se uma obrigação de recolhimento, mas compensando com os créditos obtidos com as compras de matéria e insumos utilizados no processo produtivo.

No entanto, existe uma diferenciação quando ao PIS e ao COFINS, sendo que na opção do Lucro Real, o sistema é o não cumulativo, havendo a obrigação do recolhimento pelas alíquotas do Quadro 5 sobre a receita bruta, mas, compensando com os créditos obtidos com a aplicação das mesmas alíquotas na compra de matérias primas e insumos utilizados no processo produtivo.

Quanto aos encargos trabalhistas, são os mesmos atribuídos à opção de tributação do Lucro Presumido, conforme ilustrado no Quadro 4, apresentado anteriormente. Com exceção ao FGTS que é de 8,5% para esta modalidade de tributação, Lucro Real.

### **2.1.3 Critérios na escolha da forma de tributação**

É relevante mencionar, que não existe uma forma de tributação que seja mais vantajosa para todas as empresas. Cada pessoa jurídica deve considerar suas especificidades, meios de operação, e tipos de atividade que desenvolve, a fim de identificar a forma mais econômica de tributação (ONO, 2010).

Dependendo da atividade da empresa, o Simples pode ser economicamente mais benéfico que os demais, mas especialmente os prestadores de serviços, devem ser cautelosos quanto a essa opção, pois dependendo do tipo de serviço que é prestado, pode ser que o Lucro Presumido seja mais vantajoso. (ONO, 2010).

Nem sempre o Simples é a opção mais benéfica economicamente. Empresas com poucos funcionários, em geral, economizam em impostos se escolherem o Lucro Presumido, ao invés do Simples (GUIMARÃES, 2009).

Quanto menor o peso dos salários, maior o imposto que a empresa pagará. Em decorrência disso, o Simples pode ser uma má escolha, principalmente para os empreendimentos que possuem despesas salariais totalizando menos de 40% do faturamento. Estas estão sujeitas a alíquotas de até 20% (PETTI, 2009).

Mesmo para os estabelecimentos comerciais, que têm o INSS incluído na tributação unificada, o Simples pode também não ser o regime mais compensatório.

Alguns cuidados devem ser observados tanto na escolha da forma de tributação, como no desenvolvimento do planejamento tributário. Por mais que a redução da carga tributária seja desejável, deve-se ter em mente que a redução de impostos não é uma finalidade em si mesma, mas, direcionada para a meta empresarial de obtenção de lucro.

Nem sempre um regime simplificado de tributação é o melhor para as micro e pequenas empresas. É necessário desconstruir certos padrões de pensamento com respeito aos empreendimentos. Uma análise tributária criteriosa deve dispensar verdades absolutas. O que é boa alternativa para uma empresa, pode não ser a melhor para outra, ainda que ambas sejam do mesmo porte, setor etc (GUIMARÃES, 2009).

Portanto, é importante ressaltar que a redução do custo tributário não significa, em todas as situações, melhor desempenho. Quando uma empresa almeja alavancar seu crescimento, é natural considerar que acabe arcando com mais tributos. Sendo assim, é necessário sempre relacionar o empenho pela diminuição da carga tributária à noção de otimização dos resultados da empresa.

Daí a necessidade de um planejamento para se medir as vantagens e desvantagens de cada opção. Considerando os diversos aspectos que devem ser levados em conta numa gestão tributária, Andrade Filho faz uma colocação muito pertinente sobre “inteligência tributária”, que vale a pena ser transcrita:

A partir do pressuposto de que os custos tributários não estão unicamente atrelados ao fator lucratividade de uma empresa, propõe-se que ele, como atividade permanente, passe a fazer parte da cultura das empresas e que fique atrelado ao seu planejamento estratégico. Desta forma, o planejamento tributário deixa de ser uma atividade exercida apenas quando o empresário já conhece os custos tributários, para torná-lo um instrumento de administração baseada em resultados. Assim, sob essa perspectiva, planejamento tributário ganha uma dimensão estratégica na medida em que passa a condicionar ou balizar certas decisões gerenciais. Isto vale para a contratação de um prestador de serviço, o lançamento de um novo produto, a compra ou venda de uma fábrica ou de uma empresa. (ANDRADE FILHO, 2006, p.1)

O Quadro 6 apresenta um resumo comparativo da carga tributária nominal, conforme as opções de tributação do imposto de renda.

Este Quadro comparativo demonstra os impostos diretos, indiretos e encargos sociais incidentes sobre a folha de pagamento, para cada uma das opções de tributação do imposto de renda. Importante ressaltar que na opção do Simples, embora estejam destacada as alíquotas para cada imposto, ao efetuar o recolhimento, se faz apenas em uma guia, simplificando o controle e a administração dos registros fiscais.

**Quadro 6: Comparativo da carga tributária conforme as opções de tributação do imposto de renda.**

<b>Resumo Comparativo da Carga Tributária das MPES</b>			
<b>Modalidade dos Impostos</b>	<b>Opções de Tributação do Imposto de Renda</b>		
	<b>Nacional</b>	<b>Presumido</b>	<b>Real</b>
<b>IR - Imposto de Renda</b>	Imp.único de 12,11% s/ Receita Bruta de R\$ 2400.000,00 conf. Anexo II	8% s/ Receita Bruta x 15% "+ adicional de 10% do que exceder R\$ 20.000,00, da Receita Bruta-mes	15% s/ o Lucro Líquido + adicional de 10% do que exceder R\$ 20.000,00 do Lucro Líquido - mes.
<b>CSLL - Contribuição Social</b>	embutido no imposto único ( 0,54% )	12% s/ Receita Bruta x 9%	9% s/ o Lucro Líquido
<b>PIS -Programa de Integração Social</b>	embutido no imposto único ( 0,38% )	0,65% sobre a Receita Bruta	1,65% sobre a Receita Bruta -compensado com o imposto sobre a compra de matéria/insumos.
<b>COFINS -Contribuição Financeira - Social</b>	embutido no imposto único ( 1,60% )	3% sobre a Receita Bruta	7,6 % sobre a Receita Bruta -compensado com o imposto sobre a compra de matéria/insumos.
<b>IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados</b>	embutido no imposto único ( 0,50% )	Alíquota % de acordo com NCM - Nomenclatura Comum do Mercosul	Alíquota % ee acordo com NCM - Nomenclatura Comum do Mercosul
<b>ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços</b>	embutido no imposto único ( 3,95% )	Alíquota máxima de 18 % conforme a legislação específica dos estados	Alíquota máxima de 18 % conforme a legislação específica dos estados
<b>Encargos Sociais sobre a Folha de Pagamento</b>	INSS - embutido no imp.único ( CPP= 4,6% ) FGTS = 8 %	INSS = 28,8% FGTS = 8,5%	INSS = 28,8% FGTS = 8,5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os referidos impostos e encargos foram aplicados, nas simulações do modelo decisório de avaliação da carga tributária da empresa virtual Alfa, constante do capítulo 6.

#### 2.1.4 Elementos da obrigação tributária no Brasil

Para uma compreensão da forma de se proceder um planejamento tributário convém abordar, primeiramente os elementos da obrigação tributária. São considerados elementos do tributo, o fato gerador, o contribuinte ou responsável, a base de cálculo e a alíquota. Vejamos cada um deles.

**Fato gerador:** é o acontecimento que gera a obrigação tributária. De acordo com Fabretti (2001), o fato gerador pode se entendido como a concretização da hipótese de incidência tributária prevista em abstrato na lei, que dá origem à obrigação tributária.

O Código Tributário Nacional define fato gerador como:

Art.114. Fato gerador da obrigação principal é a situação definida em lei como necessária e suficiente a sua ocorrência.

Art.115. Fato gerador da obrigação acessória é qualquer situação que, na forma da legislação aplicável, impõe a prática ou abstenção de ato que não configure obrigação principal.

**Contribuinte ou responsável:** refere-se ao sujeito passivo da obrigação tributária, que tem relação pessoal e direta com o fato gerador. O Código Tributário Nacional em seu art. 121 define sujeito passivo da obrigação tributária principal como:

Art.121. O sujeito passivo da obrigação é a pessoa obrigada ao pagamento de tributos ou penalidade pecuniária.

I - Contribuinte quando tenha relação pessoal e direta com a situação que constitua o respectivo fato gerador;

II - responsável, quando sem revestir a condição de contribuinte, sua obrigação decorra de disposição expressa de lei.

**Base de cálculo:** é o valor sobre o qual é aplicada a alíquota, para apurar o montante do tributo a pagar.

A esse respeito, o doutrinador Roque Antônio Carrazza (2003, p. 97) afirma que:

[...] para criar um tributo, a pessoa política vale-se, sempre, do seguinte mecanismo jurídico: descreve por meio de lei, um fato ( a hipótese de incidência ou fato gerador *in abstracto*), a cuja realização vincula o nascimento da obrigação de pagar uma determinada importância em dinheiro ( obrigação tributária).

[...] o legislador, ao definir a base de cálculo dos tributos - inclusive do ICMS-, não pode manejar grandezas alheias ao aspecto material da hipótese de incidência dos mesmos. Antes deve existir uma relação de causa e efeito, entre a hipótese de incidência e a base de cálculo, que permitira apurar quanto exatamente o contribuinte recolher ( *quantum debeatur*), aos cofres públicos, a título de tributo, após a ocorrência do fato impossível".

Assim, a base de cálculo possível de cada tributo, é definida na própria Constituição, devendo, portanto, ser respeitada pelo legislador em seu exercício da competência tributária da pessoa política a que está vinculado.

**Alíquota:** é o percentual estabelecido por lei que, aplicado sobre a base de cálculo do imposto, determina o valor do tributo a ser pago.

Carrazza (2001, p. 44) define alíquota como sendo “[...] o critério legal, normalmente expresso em percentagem, que, conjuntamente com a base de cálculo permite definir o quanto devido”.

Por fim, cabe salientar que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios possuem competência tributária, isto é, possuem não só a faculdade de criar os tributos (definir a hipótese de incidência, a base de cálculo, a alíquota e os sujeitos ativo e passivo), como também recebem permissão para regular a época e a forma de pagamento do tributo, bem como definir que autoridade administrativa ficará responsável, dentro, é claro, de sua competência, pelo lançamento, arrecadação, fiscalização (BRITO, 2010).

Recorrendo mais uma vez à Carrazza, pode-se dizer que a competência tributária “[...] é a possibilidade de criar, *in abstracto*, tributos, descrevendo, legislativamente, suas hipóteses de incidência, seus sujeitos ativos, seus sujeitos passivos, suas bases de cálculo e suas alíquotas”.

## 2.2 Procedimentos para um Planejamento Tributário

Por meio da análise da legislação tributária e fiscal e sua organização hierárquica, é possível encontrar caminhos para obter a diminuição dos gastos tributários. Um bom planejamento tributário pode ser orientado a partir daí.

Como relata Borges (1998, p.55):

[...] a essência do planejamento fiscal consiste em organizar os procedimentos econômico-mercantis da empresa, mediante o emprego de estruturas e formas jurídicas capazes de bloquear a concretização da hipótese de incidência tributária ou, então de fazer com que sua materialidade ocorra na medida ou no tempo que lhe seja mais propício.

Numa leitura atenta da legislação, encontram-se diversas contradições, que abrem lacunas na lei, produzindo, assim, alternativas de redução da carga tributária. O planejamento tributário procura mapear a constituição brasileira, de forma a encontrar as lacunas que possibilitam alternativas de elisão tributária.

Pode-se indicar alguns parâmetros para o encaminhamento de alternativas visando à economia de tributos, tendo como base os ensinamentos de Gubert (2003, p. 43) que destaca duas fases do planejamento tributário: antes e após a ocorrência do fato gerador. O autor define o planejamento tributário

[...] como um conjunto de condutas, comissivas ou omissivas, da pessoa física ou jurídica, realizadas antes ou depois da ocorrência do fato gerador, destinadas a reduzir, mitigar, transferir ou postergar legalmente os ônus dos tributos.

Essa primeira fase constitui o momento de reunir pessoas e conhecimentos a fim de estudar atentamente a legislação, objetivando encontrar lacunas nos ordenamentos legais, de forma a buscar todas as possibilidades que afastem a incidência de tributos. Portanto, este é o momento de delimitar o campo de incidência tributária.

Na segunda fase, quando já ocorreu o fato gerador, devem ser analisadas as possibilidades legais de redução e postergação dos gastos tributários. A seguir trataremos de cada uma dessas etapas.

### 2.3 Delimitando o Campo de Incidência Tributária: a isenção e a imunidade

Para delimitar o campo de incidência de tributos pode-se recorrer à isenção e à imunidade, por meio de uma análise da legislação tributária.

A incidência tributária pode ser compreendida como o fato de a situação previamente descrita na lei ser realizada e incidir no tributo, dando origem à obrigação tributária. A incidência tributária refere-se, assim, à ocorrência do fato gerador do tributo.

No entanto, é importante ressaltar que a hipótese de incidência, não se confunde com o próprio fato gerador; embora muitas vezes esses conceitos sejam utilizados como sinônimos. De acordo com Brito (2010) “[...] a expressão hipótese de incidência designa com maior propriedade a descrição, contida na lei, da situação necessária e suficiente ao nascimento da obrigação tributária”. Já o termo fato gerador, refere-se à “ocorrência, no mundo dos fatos, daquilo que está descrito na lei. A hipótese é descrição, enquanto fato gerador é a concretização da hipótese” (BRITO, 2010, p.2 ).

Assim sendo, utiliza-se, por sua vez, o termo “não incidência”, para se descrever a situação contrária, ou seja, “[...] a situação em que a regra jurídica de tributação não incide porque não se realiza a sua hipótese de incidência, ou, em outras palavras, não se configura o suporte fático” (MACHADO, 2001, p. 188).

Os mecanismos que possibilitam a não incidência tributária são a isenção e a imunidade.

A imunidade tributária diz respeito à competência da Constituição de delimitar seu campo de atribuição de tributos, excluindo determinados setores sociais da cobrança de impostos pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Trata-se de uma limitação do poder estatal de tributar, que é estabelecida pela própria Constituição, às atividades realizadas por certas entidades consideradas relevantes para a sociedade.

O artigo 150 da Constituição Federal, em seu inciso VI, estabelece as limitações ao Poder de Tributar.

Os casos de imunidade são:

Art 150 - Sem prejuízo de outras garantias asseguradas aos contribuintes, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

VI – Instituir impostos sobre:

- a) Patrimônio, renda ou serviço, uns dos outros;
- b) Templo de qualquer culto;
- c) Patrimônio renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos atendidos os requisitos da lei;
- d) Livros, jornais, periódicos e o papel destinado a sua impressão.

A imunidade apresenta-se no campo da não incidência tributária, à medida que define no próprio âmbito da Constituição Federal, as instâncias nas quais a competência tributária do Estado não pode ser exercida.

Nota-se, assim, que é importante, que as empresas conheçam as normas constitucionais da imunidade visando mapear caminhos pelos quais não há incidência do tributo.

A isenção, por sua vez, já compreendida no campo da incidência tributária, pode ser caracterizada como exclusão do pagamento do tributo concedida em determinadas circunstâncias. Essa dispensa de recolhimento de tributo é estabelecida pelo Estado em relação a determinadas pessoas e situações, através de leis infra-constitucionais.

Destaca-se que, embora não estando mais no campo das imunidades tributárias, ocorre, no entanto, uma dispensa de pagamento em razão de determinados critérios estabelecidos por leis infra-constitucionais.

A esse respeito, o doutrinador Roque Antônio Carrazza explica que a isenção tributária: “[...] encontra fundamento na falta de capacidade econômica do beneficiário ou nos objetivos de utilidade geral ou de oportunidade política que o Estado pretende venham alcançados (CARRAZZA, 2001, p. 752).

Carrazza ressalta que as isenções tributárias só podem ser concedidas à medida que favorecem pessoas relacionadas a objetivos constitucionalmente consagrados “[...] proteção à velhice, à família, à cultura, aos deficientes mentais, aos economicamente mais fracos, isto é, que revelam ausência de capacidade econômica para suportar o encargo fiscal etc.(CARRAZZA, 2001 p. 752)

De acordo com o art. 1781 do Código Tributário Nacional, a isenção pode ser revogada ou modificada por lei. O Código Tributário Nacional estabelece ainda, em seu art. 1772, que a isenção não é extensiva às taxas e às contribuições de melhoria, nem aos tributos instituídos após a sua concessão.

É importante perceber a diferença conceitual entre os institutos Isenção, Imunidade e Não Incidência, que muitas vezes são confundidos. José Eduardo Soares de Melo (2001, p.265), esclarece bem o campo de abrangência destes conceitos:

A isenção, veiculada por legislação ordinária, delimita a regra de incidência tributária, impedindo que ocorra o nascimento do respectivo fato gerador, diferenciando-se da imunidade, que consiste na exclusão da própria competência tributária, originária da própria Constituição Federal; enquanto que a não incidência significa que os atos, situações, estados e negócios jurídicos não se enquadram ao tipo tributário.

Segundo Machado (2001, p. 193-194), a isenção

[...] é a exclusão, por lei, de parcela da hipótese de incidência, ou suporte fático da norma de tributação, sendo objeto da isenção a parcela que a lei retira dos fatos que realizam a hipótese de incidência da regra de tributação".

A não incidência, para o autor, é compreendida como “[...] a situação em que a regra jurídica de tributação não incide porque não se realiza a sua hipótese de incidência, ou, em outras palavras, não se configura o suporte fático.” (MACHADO, 2001, p. 188). Os casos delimitados pelas imunidades tributárias passariam a constituir, o âmbito da não incidência. Assim sendo, Machado (2001, p. 188) afirma que: “[...] é possível dizer-se que a imunidade é uma forma qualificada de não incidência”.

Delimitando-se o campo da não-incidência tributária, conclui-se a primeira fase do planejamento tributário. Se os gestores do planejamento, através de criteriosa análise, conseguiram inserir parte dos processos da empresa no campo da não incidência, a organização já pode contar com um bom resultado em termos de diminuição da carga tributária.

Mas, existe ainda, a possibilidade de se realizar o planejamento tributário após o fato gerador. Nesse segundo momento, em que já se estabeleceu a obrigação tributária, ainda há alternativas legais para se reduzir ou postergar o pagamento tributário.

Como mostram claramente Ferreira e Duarte (2005, p.14), é possível ainda se encontrar:

[...] mecanismos de redução direta, ou seja, em instante anterior à apuração do montante devido reduz-se um dos elementos quantitativos da obrigação tributária, tais como base de cálculo e alíquota, reduzindo-os ou alterando-os de forma que o crédito tributário seja menor do que o previsto para outras operações. Ou encontrar mecanismos de redução indireta do crédito tributário, o que, após a apuração deste, se dá a redução via manutenção de crédito, crédito presumido ou outorgado. Neste caso, a operação de redução é posterior à apuração do crédito tributário.

A postergação do tributo pode ser realizada através de “[...] mecanismos especiais de apuração da base de cálculo do tributo ou através da racionalização do pagamento do tributo, via diferimento ou suspensão do montante devido” (FERREIRA; DUARTE, 2005 p. 15). Nesta etapa, o estudo não se dirige mais à legislação tributária, e sim fiscal, uma vez que a obrigação do tributo já foi estabelecida. As normas fiscais dirigem-se para a administração do tributo e dizem respeito a “[...] mecanismos simplificados de apuração do tributo, prazos de recolhimento, formas de pagamento, locais de pagamento etc” (FERREIRA; DUARTE, 2005 p. 15). Portanto, as normas jurídicas fiscais não se remetem diretamente aos elementos estruturantes da obrigação tributária, mas tratam da administração e operacionalização do tributo (FERREIRA; DUARTE, 2005 p. 15).

O adiamento do pagamento do tributo poderá refletir beneficemente na gestão financeira da empresa, à medida que a mesma pode contar com a alternativa de transferir para um momento mais apropriado a despesa tributária. É mais uma forma de racionalizar o Quadro financeiro da empresa (FERREIRA; DUARTE, 2005).

Quando a legislação fiscal possibilitar a racionalização do pagamento dos tributos, o adiamento do gasto financeiro proporcionará à empresa certa margem de tempo para a administrar seus futuros gastos tributários. Salienta-se, no entanto, que a legislação fiscal é bem pouco uniformizada. Assim, cada caso deve ser analisado distintamente; uma alternativa legal de vantagem financeira não necessariamente poderá ser aplicada a outros tributos (FERREIRA; DUARTE, 2005).

Como se observa, o planejamento tributário pode ser realizado por meio da análise de quatro aspectos:

Análise econômico-financeira: adotar procedimentos que visem maximizar o resultado do planejamento. Ex.: o Depósito Judicial na maioria das vezes é prejudicial à empresa, pois além do descaixe do valor, a empresa não pode

aproveitar da dedutibilidade da despesa e poderá ainda ter de reconhecer a variação monetária ativa na base de cálculo do PIS e COFINS.

Análise jurídica: deve haver fundamento jurídico a ser alegado. Com a modificação do CTN, estabelecendo que a compensação somente pode operar-se após o trânsito em julgado da ação é necessário muito cuidado nesta análise.

Análise fiscal: é necessário que as obrigações acessórias estejam cumpridas e em ordem de forma a não desencadear um processo de fiscalização. Dois preceitos constitucionais protegem a adoção da economia legal: Princípio da Ampla Defesa e do Devido Processo Legal;

Análise fisco-contábil: adotar procedimentos que permitam a economia de outros tributos, buscando a maximização do lucro e minimização do risco. Para tanto, a contabilidade reveste-se de importância fundamental, pois na maior parte das vezes os lançamentos contábeis é que dão suporte às operações (AMARAL, 2000. p.2 )

Convém realçar que contrariamente a teóricos como Gubert, por exemplo, que considera as duas fases do planejamento tributário, isto é, antes e após a ocorrência do fato gerador nas quais foram baseados o estabelecimento dos parâmetros para o desenvolvimento de um planejamento tributário, existem muitos estudiosos que consideram mais apropriado realizar um planejamento tributário que focalize apenas os procedimentos possíveis antes do fato gerador.

Nessa perspectiva, destaca-se, por exemplo, a posição de Oliveira et al. (2002), que compreendem que o planejamento tributário tem caráter estritamente preventivo, antecipando-se ao fato gerador. Portanto, coloca-se agora diante de uma discussão que se volta para os limites do planejamento tributário e que apresenta um amplo leque de elementos a serem estudados e ponderados.

Como se pode observar existe uma gama de fatores nas relações tributárias que se estabelecem entre o Estado e o setor empresarial, abrangendo conflitos, contradições, interesses jogos de força, mas que promove, com esse processo, o desenvolvimento de uma consciência maior a respeito de um sistema tributário adequado ao desenvolvimento econômico e social. Destaca-se, em particular, o contexto brasileiro, no qual a alta carga tributária que onera a grande maioria das empresas do país remete a uma análise crítica sobre o direito, as finalidades e os limites do poder de tributar.

### 3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Considerando que o planejamento tributário deve se articular aos diversos processos das empresas, participando de todas as decisões organizacionais, e portanto, de sua gestão estratégica, passa-se a focalizar alguns elementos essenciais do planejamento operacional, de forma que se possa visualizar melhor as funções e características destes dois instrumentos para a consolidação de uma eficiente gestão empresarial, articulada a uma redução inteligente da carga tributária.

As atividades desenvolvidas na área tributária de uma empresa são de grande importância para a tomada de decisão e devem fornecer informações precisas para o planejamento estratégico-tributário. Para tanto, é importante que se assegure da qualidade da informação no interior das organizações. Por outro lado, o planejamento tributário não deve ser concebido como um fim em si mesmo, mas articulado aos objetivos e metas da empresa que devem ser estabelecidos através do planejamento estratégico.

Nessa perspectiva, visando a controle e à qualidade das informações organizacionais, bem como a inserção do planejamento tributário ao plano estratégico da empresa, é importante focalizar a função do planejamento operacional, enquanto componente essencial para a realização dos resultados previstos no planejamento estratégico empresarial. Destaca-se, assim, que o planejamento estratégico promove a articulação entre o planejamento operacional e o planejamento tributário.

O planejamento estratégico é macro orientado e aborda a empresa em sua totalidade. O planejamento operacional tem por objetivo realizar as metas estabelecidas no planejamento estratégico. Este, por sua vez, orienta a administração operacional e estabelece seus limites. Uma organização tem que ter um planejamento estratégico e deve trabalhá-lo no dia a dia, através do planejamento operacional, a fim de realizar suas metas.

De acordo com Padoveze, o planejamento estratégico pode ser compreendido como: “[...] um processo que prepara a empresa para o que está por vir” (PADOVEZE, 2003. p 58). Trata-se de um instrumento imprescindível para a análise do ambiente externo e interno da empresa, principalmente considerando-se

as bruscas transformações e instabilidades do mercado global que se impõem no cenário empresarial contemporâneo.

Considerando que o planejamento estratégico auxilia os dirigentes a tomarem decisões, procurando prever e se antecipar às mudanças, de modo a proporcionar à empresa a adequação necessária diante das incertezas do mercado globalizado, o plano operacional busca promover os recursos práticos para viabilização dos objetivos estabelecidos pelo plano estratégico.

Catelli e Santos (2003, p.4), remetendo-se novamente ao conceito de “hipercompetição global”, de D’Aveni (1995), dão um panorama das grandes demandas do momento atual, que exigem mais do que nunca estratégia e planejamento. Segundo os autores:

A intensa turbulência causada pela competição global para as empresas é denominada por D’Aveni (1995) de hipercompetição, como um fenômeno que não apenas ultrapassa as fronteiras geográficas e espaciais, mas constitui uma aceleração no tempo de ocorrência das inovações, como um **ciclo contínuo que erode constantemente as vantagens competitivas adquiridas** (grifos nossos).

O atual contexto econômico tem exigido das organizações níveis de eficiência cada vez mais crescentes e uma revisão contínua de estratégias e procedimentos, como critério fundamental para a sobrevivência da empresa. A hipercompetição global impele às empresas a uma contínua reavaliação de suas forças e possibilidades, e suas condições de desempenho dentro do mercado global.

Em virtude desse panorama as organizações estão buscando respostas para atender às exigências atuais, e, o planejamento estratégico, é a melhor forma de encontrá-las, pois possibilita que a empresa realize uma auto-avaliação de seus objetivos, e de suas condições, reconhecendo as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fracos e fortes da empresa.

As técnicas de planejamento estratégico irão revelar como organizar as ações, de modo a direcioná-las para os resultados previstos. Assim, o planejamento estratégico ajudará os gestores na elaboração de suas idéias, relacionando-as às suas atividades.

Os planos estratégico e operacional promovem uma melhor perspectiva e um bom senso de direção das atividades empresarias, ajudando a organização a

agir de modo mais perspicaz frente às diversas variações ambientais, sendo que o planejamento estratégico possibilita que a empresa reduza suas vulnerabilidades, diante de um cenário de incertezas, e, o plano operacional, por sua vez, possibilita viabilizar as diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico.

Padoveze (2003, p.28), refere-se ao planejamento operacional como: “os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento empresarial”.

O enfoque principal do planejamento operacional são os recursos e os meios para serem obtidos no presente momento para alcançar metas e solucionar problemas. Focaliza-se cada aspecto distintamente, priorizando a técnica, os procedimentos possíveis para a realização dos objetivos, promovendo as condições mais apropriadas para a consecução das tarefas cotidianas da empresa. Assim, o planejamento operacional busca otimizar os recursos da empresa a serem utilizados em um determinado período.

Portanto, é o planejamento operacional que define as responsabilidades, recursos humanos, financeiros, materiais e cronogramas a serem empregados.

De acordo com Hampton (1980, p. 131), os planos operacionais são “[...] comprometermos mais detalhados, em forma de procedimentos, orçamentos e cronogramas. Estes especificam os métodos, os recursos e os momentos mais apropriados para atingir os objetivos”.

Mosimann e Fish (1999) afirmam que o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciada em planos para um determinado período de tempo, de acordo com as diretrizes estratégicas determinadas.

Para o cumprimento adequado do planejamento operacional, esse processo deve ser realizado com a participação dos gestores das diversas áreas da empresa.

Segundo Oliveira (1995, p. 38), o Planejamento Operacional pode ser considerado como a formalização, por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Os planos operacionais, de acordo com o autor, devem apresentar os seguintes aspectos (OLIVEIRA, 1995, p.39):

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;

- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos e;
- os responsáveis pela sua execução e implantação.

Durante toda a fase do planejamento operacional, o processo de comunicação e informação constitui um aspecto de vital importância.

De acordo com Oliveira (2002, p.37), informação é o dado trabalhado, que permite ao executivo tomar decisões. A informação em seu todo é um recurso vital da empresa e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa. O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Nesse sentido, a teoria da informação considera os problemas e as adequações do seu uso eficiente, eficaz e efetivo pelos executivos da empresa.

Catelli (2001, p.140), por sua vez, compreende que o processo de planejamento operacional abrange as seguintes etapas:

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

De acordo com a abordagem de Catelli (2001), o planejamento operacional divide-se em: pré-planejamento operacional, planejamento de médio/longo prazos e planejamento de curto prazo, com objetivos, processos, produtos e requisitos específicos.

O planejamento operacional se realiza através do detalhamento do objetivo principal, dividindo-o em objetivos menores, formando-se, assim, uma rede

de dependência entre os mesmos, de modo que a realização de um objetivo maior prescinde do cumprimento de um objetivo menor, e assim, sucessivamente. Dessa forma, desenvolve-se uma ampla relação de todos os recursos necessários (procedimentos, produtos, prazos) para que os objetivos sejam atingidos.

Nakagawa (1993) descreve o planejamento operacional como aquele que define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca do equilíbrio das interações que ocorrem em nível de seus subsistemas internos.

### **3.1 Pré-Planejamento Operacional**

Segundo Catelli et al (2001, p. 292) a fase de pré-planejamento operacional “[...] corresponde à fixação dos objetivos, à identificação das alternativas de ação e à escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas”. Durante esta fase, os gestores devem escolher e harmonizar os melhores procedimentos para viabilizar o cumprimento das metas da organização.

O planejamento operacional de médio e longo prazo tem como objetivo detalhar as alternativas escolhidas pela organização em uma determinada perspectiva de tempo (médio e longo prazo). Assim sendo, deve haver um detalhamento das alternativas selecionadas na fase pré-operacional, quantificando-se recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis relacionadas ao processo da realização dos objetivos e metas da empresa.

Essa etapa diz respeito a um replanejamento realizado em momento mais próximo à consecução dos eventos, fundamentando-se no conhecimento mais seguro referente às variáveis envolvidas, com o objetivo de garantir a otimização do desempenho no curto prazo. Para tanto, o processo abrange o reconhecimento das variáveis internas e externas de curto prazo, análise da adequação do plano operacional de médio/longo prazo à realidade operacional do plano de curto prazo, decisão com respeito à preservação ou revisão dos planos traçados para o curto prazo e consolidação e harmonização das alternativas.

A fase de execução operacional consiste no momento em que as alternativas selecionadas nas etapas anteriores serão implementadas. Assim, os

gestores têm como atribuição fundamental nessa etapa a realização dos objetivos focalizados no plano operacional de curto prazo, visando otimizar o negócio.

A última fase é a de controle. Trata-se do momento em que os gestores avaliam a correspondência entre os resultados planejados e os realizados.

A seguir serão tratadas mais detalhadamente estas duas últimas fases, considerando também, a perspectiva de outros estudiosos do assunto.

### 3.2 Execução

De acordo com Catelli (2001, p.61):

É exatamente na fase de execução que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas. Nessa etapa, procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidas no planejamento operacional de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio/evento.

Na fase da execução, estipulam-se as tarefas definidas no planejamento operacional, buscando-se realizar a série de eventos que melhor promoverá a realização dos objetivos e metas estabelecidos.

Este é o momento de se avaliar as condições concretas de cada setor em cumprir os planos previstos visando a quaisquer reparos se necessário.

A execução é definida por Padoveze (2003, p. 28), como sendo: “[...] a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem. A execução deve estar em coerência com o planejado e programado”.

Assim também, Catelli et al. (2001, p. 294) afirmam que, nessa etapa, “[...] o produto é materializado por meio das transações realizadas. Para tanto, o processo utilizado consiste em identificar as alternativas de execução para cumprimento das metas, escolha das melhores alternativas e implementação das ações”.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 37):

[...] a execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejando. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

A execução das atividades apresenta grande relevância nas empresas, como sublinha Catelli (2001, p.61):

A execução das atividades se reveste de grande importância nas empresas, pois é nessa fase que os recursos são consumidos e os produtos gerados, o que vale dizer que é nessa etapa que ocorrem as mais significativas variações patrimoniais relacionadas às operações físico-operacionais de uma organização.

Nessa etapa, a controladoria realiza um monitoramento visando fornecer informações para a execução do planejamento operacional, o que ocorre antes das realizações acontecerem. Portanto, a controladoria, nesse momento, ainda não exerce o controle dos resultados da execução propriamente ditos.

Cada fase do planejamento na empresa deve ter a sua etapa de execução. Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 37), podem-se considerar as seguintes etapas:

- o planejamento, a execução e o controle do planejamento;
- o planejamento, a execução e o controle da execução;
- o planejamento, a execução e o controle do próprio controle.

De acordo com Catelli (2001), o produto da fase de execução são as transações realizadas.

É durante essa etapa que são registradas as informações referentes ao desempenho realizado para uma futura análise, e comparação com as metas previstas no planejamento, que ocorrerá na etapa do controle.

### **3.3 Controle**

A fase de controle objetiva monitorar a realização das metas estabelecidas no planejamento. Esta etapa articula-se também ao planejamento e à execução. Os pressupostos econômicos que orientam a controladoria devem ser incorporados por todos os que se encontram envolvidos no planejamento, na execução e no controle de sua empresa.

Padoveze (2003, p.28) define o controle como:

Um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas.

Segundo Catelli (2001, p. 62):

O processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas.

Para Hampton (1980, p. 27), controle é “[...] o processo de monitorar o progresso comparado com os objetivos padrões derivados do planejamento. O controle fecha o círculo do processo administrativo pela comparação do progresso presente com o previsto durante o planejamento.

Catelli et al. (2001, p. 146) compreendem que para que o sucesso da implantação, o controle deve ser empreendido nas áreas operacionais da organização, envolvendo as seguintes etapas:

- prever resultados das decisões na forma de medidas de desempenho
- reunir informações sobre o desempenho real;
- comparar o desempenho real com o previsto;
- verificar quanto uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Segundo Nakagawa (1997, p.38), o controle possui quatro fases distintas:

- a) conhecer a realidade;
- b) compará-la com o que deveria ser;
- c) tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens;
- d) tomar atitudes para sua correção.

Ainda de acordo com Catelli (2001), a controladoria deve estar relacionada às seguintes funções: orçamento, custos, contabilidade financeira, lucros cessantes e política fiscal. As informações necessárias para o desenvolvimento dessas funções permeiam o sistema de informações econômico-financeiras da empresa.

O controle possibilita que os gestores se certifiquem de que os recursos da empresa estão sendo empregados corretamente, visando à concretização dos objetivos organizacionais. O controle visa assegurar, por meio da correção de “rumos”, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos.

O processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto à ações a serem implementadas. O produto do processo de controle consiste em ações corretivas, tanto no desempenho que vem sendo realizado, quanto em programas de curto prazo, planos de médio e longo prazos e diretrizes estratégicas, se for o caso. São pré-requisitos para sua implementação: apoio de um sistema de apuração de resultados realizados comparativamente aos planejados, envolvimento e participação dos gestores.

Catelli e Santos (2003) sublinham o papel fundamental da controladoria na atual gestão empresarial. De acordo com os autores,

A realidade empresarial que ora se apresenta, marcada por globalização dos mercados, acirramento da competição, reforma dos Estados e rápido avanço tecnológico, provoca questionamento e reflexões sobre conceitos de gestão empresarial que eram antes aceitos com verdade absoluta. Neste sentido, a Controladoria exerce papel preponderante na empresa, ao apoiar os gestores no planejamento e controle de gestão.

Consideram uma empresa eficaz na medida em que a mesma seja capaz de atender aos requisitos ou fatores-chave de eficácia: sobrevivência, adaptabilidade do processo decisório, desenvolvimento, produção, eficiência e satisfação dos agentes envolvidos. Estes elementos, acrescenta-se, devem constituir-se como um norte do planejamento estratégico-operacional.

Convém salientar que no processo de planejamento é importante que os gestores empresariais mantenham uma perspectiva que abranja uma concepção da

empresa como um todo, tomando o cuidado para não focalizar determinada atividade ou setor isoladamente. Assim sendo, deve-se compreender que nem sempre a otimização dos resultados em um setor específico, representa necessariamente uma real contribuição para a otimização do desempenho da empresa como um todo. Às vezes, determinados resultados obtidos num setor podem gerar alguma forma de consequência indesejável para outra área, devendo-se, portanto, manter-se continuamente uma visão global da empresa. Trata-se, assim, de uma cautela a ser observada, visando uma eficiente gestão empresarial.

É desta forma que se podemos compreender a relação entre o planejamento operacional e tributário. O planejamento tributário, articulado ao planejamento estratégico e inserido nas atividades diárias da empresa, através do planejamento operacional, deve ser desenvolvido a partir de uma filosofia administrativa que apresente uma visão holística da empresa. Ou seja, uma visão globalizada do ambiente interno e externo a partir da qual a empresa define suas metas.

Catelli e Santos (2003) consideram uma empresa eficaz na medida em que a mesma seja capaz de atender aos requisitos ou fatores-chave de eficácia: sobrevivência, adaptabilidade do processo decisório, desenvolvimento, produção, eficiência e satisfação dos agentes envolvidos. Estes elementos ressaltados, devem constituir-se como um norte do planejamento estratégico-operacional.

Os planejamentos não podem controlar o futuro nem solucionar todos os problemas organizacionais, tendo em vista os diversos tipos de pressão que as empresas passam na economia globalizada. No entanto, devem tentar indicar as ações presentes, prevendo seus resultados, de modo a influenciar positivamente o futuro. O planejamento proporciona aos pequenos empreendedores uma visão mais abrangente de seu negócio, obrigando-os a uma prática de análise e reflexão sobre desafios e alternativas que se apresentam para sua empresa, refinando e amadurecendo sua atividade administrativa.

## 4 MPES E TRIBUTAÇÃO

Desde os primórdios da revolução industrial até o final dos anos 1970, as grandes empresas eram consideradas a força promotora da economia. As pequenas empresas eram vistas como um setor de produção baixa e ineficiente, gerando menores salários para os trabalhadores (PUGA, 2002 p.7).

Foi no início dos anos 80, com os diversos desafios enfrentados pelo sistema econômico e aumento massivo do desemprego, que as organizações de pequeno porte adquiriram relevância em âmbito global. As micro e pequenas empresas passaram a apresentar no Brasil e no mundo um papel estratégico no desenvolvimento econômico e na geração de empregos. Considerando o cenário atual de flexibilização das relações de trabalho, transformações sociais profundas e velozes, os pequenos empreendimentos tornaram-se um pilar fundamental de sustentação do sistema econômico.

Puga (2000) relaciona um conjunto de transformações na economia globalizada que propiciaram o crescimento da importância das MPEs como:

- a) diminuição das barreiras ao comércio e formação de blocos regionais;
- b) maior intensidade no uso da informação e do conhecimento;
- c) deslocamento em direção às atividades orientadas para o setor de serviços;
- d) reestruturação das grandes organizações, assim como fusões e alianças entre as empresas ante essa reestruturação.

Essas transformações provocaram uma redução substancial nas possibilidades de emprego. Junto a esse quadro, deve-se considerar, ainda, o aumento da terceirização das atividades por partes das grandes organizações, gerando assim, novas oportunidades para o desenvolvimento de empreendimentos de menor porte e o crescimento do setor de informática. De acordo com Puga (2002), a partir da década de 80 as evidências empíricas passaram a indicar que, em diversos países, a performance das pequenas empresas estava superando a das grandes organizações. Boa parte da literatura a respeito tem sublinhado que as

micro e pequenas empresas estão realizando uma função na economia e sociedade bem mais relevante do que se previa. Verifica-se, assim, um reconhecimento crescente do potencial e capacidade dos empreendimentos de pequeno porte em contribuir, eficientemente, no desenvolvimento econômico e social.

No Brasil, o papel social e econômico das MPEs é notório. De acordo com os dados do SEBRAE (2009), existem no país 5,1 milhões de empresas, desse total, mais de 98% são micro e pequenas empresas, empregam atualmente 60% das pessoas ocupadas e respondem por 20% do PIB. A cada ano, este segmento ocupa mais nichos de mercado, abertos pelos movimentos da terceirização e do avanço do progresso técnico.

Além de proporcionarem bens e serviços para empresas de maior porte, este segmento empresarial contribui na consolidação de mão de obra ocupada, melhor distribuição das riquezas e diminuição dos desequilíbrios regionais. Tem se destacado, ainda, a boa capacidade dos pequenos empreendimentos, devido à sua flexibilidade estrutural, em se adaptar ao ritmo acelerado das transformações tecnológicas que caracterizam a época contemporânea. De acordo com Puga (2002), o crescimento das MPEs pode ser relacionado às próprias mudanças no paradigma tecnológico que prioriza as inovações.

As MPEs, formadas em sua maior parte por capital nacional, estabelecem positivas relações de troca nos locais em que se estruturam em comparação às empresas multinacionais, que apresentam, em geral, um comportamento desenraizado da região em que se estabelecem; isto é, desprovido de vínculos com a comunidade local e com as empresas ao redor, sendo comum as mesmas usufruírem das condições do ambiente em que se inserem e oferecer o retorno a seu local de origem.

Diversas oportunidades são criadas pela iniciativa dos pequenos empreendedores. Geralmente, as micro e pequenas empresas estabelecem bons intercâmbios com negócios circunscritos em sua redondeza e muitas vezes propiciam o surgimento de novos negócios em suas proximidades, favorecendo assim o desenvolvimento da região.

As MPEs apresentam, em geral, um caráter descentralizador, à medida que, sempre explorando novos nichos de mercado, levam a atividade empreendedora às mais diversas partes do país, gerando produtos, serviços, postos de trabalho, atendendo às necessidades de diferentes lugares. Tudo isso favorece,

portanto, a redução dos movimentos migratórios e contribui na promoção de uma maior dinâmica e desenvolvimento das mais variadas regiões. Dessa forma, os pequenos empreendimentos contribuem de modo notável com as demandas do mercado e com a geração de empregos.

Portanto, a participação ativa das micro e pequenas empresas confere à economia atual uma maior força e vitalidade. De um modo geral, as MPEs, devido à sua estrutura mais simples, são mais dinâmicas e adaptáveis às exigências do mercado e mudanças na economia, apresentando-se, em sua maioria, mais inclinadas à inovação e ostentando criatividade. Essas características lhe conferem um papel ativo nas mudanças sociais e na incorporação de novas tecnologias, o que as torna responsáveis pelo aparecimento de novos produtos e serviços. Por isso, também estão associadas às novas demandas da era tecnológica, como bem sublinha Puga (2002).

Cabe ainda ressaltar que a força desse setor empresarial não se restringe ao espaço nacional, como poderia se pensar. De acordo com os dados da Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX)<sup>4</sup>, em 2001, 64% das empresas exportadoras brasileiras configuravam-se no padrão de micro e pequeno empreendimento. Essas organizações negociaram US\$ 8 bilhões em vendas para o mercado externo, que representaram 12% das exportações nacionais.

Souza (1995) salienta a função social e econômica das micro e pequenas empresas, considerando que as mesmas:

- são os amortecedores dos efeitos das flutuações na atividade econômica;
- mantêm o patamar de atividade econômica em certas regiões;
- apresentam potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e processo;
- contribuem para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas.

---

<sup>4</sup> <http://www.apex.com.br>

Na Europa, a criação de novos empregos nas empresas de pequeno porte promoveu enormes compensações com respeito à diminuição de cargos nas grandes empresas, no período de 1988 a 1995. As empresas com menos de 100 empregados foram responsáveis por quase todos os postos criados, em um ritmo de 259 mil novos empregos por ano (EUROPEAN COMMISSION, 1995 apud PUGA 2000, p. 11). Além disso, durante os períodos de recessão, as pequenas empresas demitiram mais lentamente do que as grandes empresas (PUGA, 2000, p. 11).

Enfim, a discussão sobre o papel primordial das MPEs é ampla e ressalta a importância de se desenvolver medidas que promovam a sustentabilidade deste setor como alternativa para o desenvolvimento econômico, redução dos índices de pobreza, marginalidade e desigualdades sociais. Como tem se verificado em escala mundial, as MPEs representam atualmente a maioria das empresas e postos de trabalho.

#### 4.1 Definição de Micro e Pequena Empresa

Embora não exista no Brasil uma unanimidade com respeito à definição das micro e pequenas empresas, um dos principais critérios adotados para classificação do porte de um empreendimento é seu faturamento ou receita anual bruta. Esse é o parâmetro estabelecido pela legislação brasileira.

No ordenamento jurídico brasileiro existem duas leis federais que definem microempresa e empresa de pequeno porte:

A Lei nº 9.841/99, conhecida como o **Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**, que estabelece incentivos através da simplificação de suas obrigações administrativas, previdenciárias e creditícias e pela eliminação ou redução, apresenta seguinte definição:

- **Microempresa** é a pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14.
- **Empresa de pequeno porte** é de R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00.

E a Lei nº 9.317/96, que estabelece benefícios tributários e fiscais, às micro e pequenas empresas definindo-as como:

- **Microempresa**, aquela que tem faturamento anual de até R\$240.000,00.
- **Empresa de pequeno porte** a que fatura até R\$2.400.000,00 (fonte: SEBRAE)

Como se pode observar, a legislação brasileira opera com dois parâmetros para definição de micro e pequena empresa, o que prejudica a clareza na interpretação da lei; o próprio governo federal precisou explicar essa situação, no art. 10 da lei nº 9.964, de 10 de abril de 2000:

art. 10. o tratamento tributário simplificado e favorecido das microempresas e das empresas de pequeno porte é o estabelecido pela lei nº 9.317/96 e alterações posteriores, não se aplicando, para esse efeito, as normas constantes da lei nº 9.841 de 05.10.99 (SRF, 2000).

Destaca-se também o critério de classificação das MPEs utilizado pelo SEBRAE, já que as pesquisas sobre os pequenos empreendimentos realizadas por este órgão têm sido, até o momento, uma referência fundamental para diversas análises e estudos dirigidos a este campo e às quais também faremos referência em nossa abordagem.

A referida entidade define as micro empresas como as que empregam até nove pessoas, na área de comércio e serviços, ou até 19 nos setores industrial ou de construção. As pequenas empresas são conceituadas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, na indústria e empresas de construção.

No Brasil, as informações sobre as micro e pequenas empresas ainda são estudadas de forma insuficiente por órgãos oficiais, tendo em vista a importância desse segmento na economia e organização social do país. Essa defasagem de conhecimento sobre os pequenos empreendimentos dificulta a realização de procedimentos adequados para a promoção do desenvolvimento das MPEs.

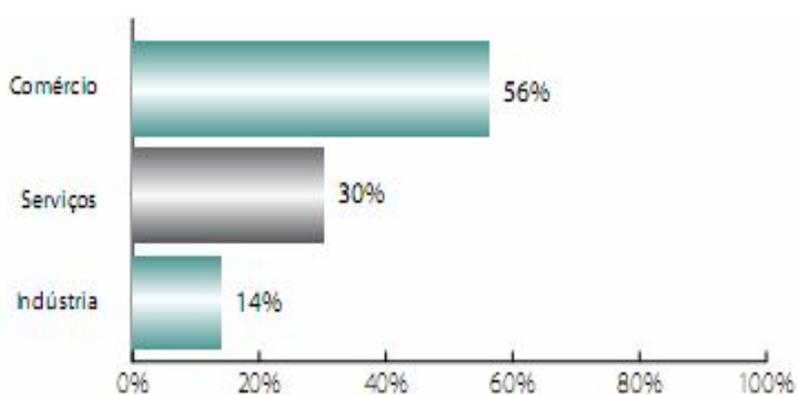
Convém ressaltar ainda que a heterogeneidade e as especificidades deste segmento empresarial dificultam também o trabalho dos pesquisadores, prejudicando o desenvolvimento de teorias aplicadas, como as que são dirigidas às grandes empresas.

Diversas particularidades dos pequenos negócios necessitam, ainda, de maiores estudos, como por exemplo, a administração financeira de pequenas empresas que é substancialmente diferente da administração das grandes organizações.

No entanto, as micro e pequenas empresas vêm recebendo cada vez mais destaque na literatura em razão da relevância seu papel sócio-econômico. No meio acadêmico, esse interesse tem se refletido no aumento do número de pesquisas dirigidas a uma análise da problemática das pequenas empresas (KASSAI, 1997). Verificar e compreender os fatores que exercem influência sobre o êxito e o fracasso das micro e pequenas organizações no Brasil tem sido um dos grandes objetivos de pesquisadores atuais e um tema de estudo que ainda apresenta um amplo campo de investigações.

#### 4.2 Distribuição das MPEs por Setores de Atividades

De acordo com os dados do SEBRAE (2006) 56% das micro e pequenas empresas, aproximadamente, encontram-se no comércio, 30% estão no setor de serviços e 14% na indústria, conforme ilustrado na Gráfico 1.



Fonte: SEBRAE (2006)

**Gráfico 1: Estabelecimento de Micro e Pequenas Empresas por setor de atividades.**

Por segmentos de atividade, constatou-se forte a presença das MPEs em minimercados, varejo do vestuário e varejo de material da construção (no comércio), nos serviços prestados às empresas, serviços de alojamentos e alimentação

(lanchonetes e restaurantes), serviços de transporte terrestre (no setor de serviços), nas indústrias da construção (em especial, no segmento de edificações), confecções e de produtos alimentares e de bebidas (SEBRAE, 2006).

Embora as MPEs tenham uma presença massiva nos empreendimentos mais tradicionais e voltados para o atendimento de necessidades básicas como alimento, vestuário e moradia, verificou-se que de 2000 a 2004 as empresas que tiveram maior índice de expansão situavam-se principalmente no setor de serviços (SEBRAE 2006).

No que diz respeito aos segmentos de atividades específicas, destacam-se aqueles relacionados à modernização da sociedade, como o comércio e serviços associados à informática e à maior sofisticação da demanda, a exemplo da oferta especializada de alimentos em quitandas, avícolas, peixarias e sacolões (no comércio) e à oferta de serviços de atividades recreativas (SEBRAE, 2006).

Muitas dessas empresas possuem caráter familiar, sendo administradas pelo próprio dono e/ou seus familiares. Boa parte das MPEs não possui empregados com registro em carteira, havendo também muitas MPEs que sequer possuem empregados, pela própria natureza do empreendimento, como é o caso em diversos segmentos de serviços (por exemplo: consultores e corretores de seguros) (SEBRAE 2006).

### **4.3 As Micro e Pequenas Empresas e a Carga Tributária**

A função essencial das MPEs na economia brasileira não é a arrecadação tributária, mas constituir-se como base da estrutura econômica e geração de empregos. Decorre daí, os empreendimentos do governo brasileiro em propor alternativas que promovam o fortalecimento e crescimento deste setor, tais como, redução de impostos e exigências burocráticas.

As micro e pequenas empresas brasileiras encontram-se atualmente amparadas por atos normativos que têm o objetivo de “simplificar a apuração e o recolhimento de impostos e contribuições, o cumprimento dos deveres instrumentais correspondentes, bem como os respectivos procedimentos de fiscalização” (SARANDY, 2004), de acordo com o estabelecido no artigo 179 da Constituição Federal de 1988:

Art. 179 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

No entanto, mesmo com os incentivos governamentais, as pequenas organizações no Brasil encontram muitas dificuldades de lidar com o complexo e oneroso sistema tributário brasileiro. Entre as principais razões que dificultam a sobrevivência dos pequenos empreendimentos destaca-se a carga tributária.

Além do aspecto oneroso do sistema tributário brasileiro, as MPEs que em geral possuem precária assessoria contábil, enfrentam grandes dificuldades para interpretação da legislação; sendo esta, inclusive, constantemente alterada, tornando a tarefa ainda mais árdua. Frente a tantos desafios do ambiente econômico, uma boa parte das MPEs acaba enveredando pela informalidade. O percentual de empresas informais no Brasil tem crescido a cada ano, cabendo ressaltar que este é um dos fatores que mais influenciam na evasão fiscal.

A esse respeito, o doutrinador Hugo Machado (2001, p. 27) comenta de forma muito apropriada:

[..] o cumprimento do dever tributário em nosso País vem-se tornando impossível, a não ser para as grandes empresas que dominam o mercado e ditam seus preços. A carga tributária e a burocracia cresceram tanto que a instalação de pequenas empresas em nosso País se tornou praticamente inviável, daí resultando o elevado e crescente índice de desemprego.

A história demonstra que especialmente em países sem um histórico equilíbrio sócio-econômico, a alta carga tributária configura-se como um grande obstáculo à sustentabilidade das empresas. Em países em desenvolvimento como no Brasil o peso dos impostos onera de forma brutal os orçamentos das empresas.

A respeito da política tributária aplicada às MPEs no Brasil, Queiroz (2002, p. 130) tece o seguinte comentário:

Na prática da realidade factual, constata-se que o tratamento diferenciado colocado pelo legislador constitucional sofre várias distorções estruturais que terminam por desfavorecer a MPE (...). Para as grandes empresas existem mecanismos que permitem

amenizar tal problemática, para as MPE's, enquanto optantes do SIMPLES, é vedado tal possibilidade.

Diante desse quadro, o planejamento tributário vem se revelando como um instrumento de grande valor para a sustentabilidade dos pequenos negócios. No entanto, a literatura a esse respeito ainda é limitada, já que o planejamento tributário foi por muito tempo associado, principalmente, às médias e grandes empresas. Todavia, apesar da escassez dos estudos sobre o tema, o planejamento tributário deve ser reconhecido como uma valiosa contribuição para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas no mercado globalizado.

Os pequenos empreendimentos, com baixa tributação, têm maiores chances de se consolidarem com estruturas mais competitivas, de modo a permitirem atingir seus objetivos e resultados, garantindo, assim, seu papel capital na economia brasileira e na geração de riquezas.

#### **4.4 Informalidade**

No Brasil, em função dos diversos obstáculos que as empresas menores enfrentam para garantir condições mínimas de sobrevivência, como a burocracia, a alta carga tributária e falta de acesso ao crédito; milhões de micro e pequenas empresas enveredam para a informalidade, o que implica em diversas consequências negativas como, a falta de registro dos funcionários.

Grande parte dos pequenos empresários, ao atingir o limite de faturamento permitido para se manter no SIMPLES, começam a tomar atitudes administrativas fora dos parâmetros legais para se manterem na mesma forma de tributação. O que ocorre na maioria das vezes, é que como o negócio estava em evolução, inicia-se uma parte do faturamento na informalidade, portanto, com evasão tributária. O receio desses pequenos proprietários, ao verem seus lucros sendo reduzidos pela maior carga tributária, é de estarem cerceando o crescimento da empresa ao se enquadrarem no Lucro Presumido ou Lucro Real.

É comum, também, que os pequenos empresários, ou em muitos casos, assessorados por escritório de contabilidade terceirizado, optarem por encaminhar parte da receita empresarial para a informalidade.

Essa situação permite aos empresários manterem o crescimento do negócio, atendendo a seus clientes e, com economia de impostos. No entanto,

como parte da receita não é oficializada, portanto, não tributada, a empresa entra no campo de risco com relação à fiscalização.

Outros pequenos empresários, buscando obter uma menor carga tributária por meio de enquadramento no regime “Simples Nacional”, assessorados por profissionais da área societária, buscam abrir novas pequenas empresas, cujos sócios, na maioria das vezes, de fachada, conduzem societariamente a nova empresa, porém, sob a mesma administração e orientação do gestor da empresa principal.

Estas novas empresas acabam por assumir parte do faturamento da empresa original. É comum existirem duas ou três pequenas empresas com instalações muito próximas, nas quais inclusive, os empregados acabam por dividir a sua carga de trabalho em ambas as empresas. Essa afirmativa decorre da observação do autor como consultor e, corroborada por inúmeros contatos com profissionais do ramo. Trata-se, enfim, de alguns caminhos no campo da evasão fiscal pelos quais enveredam muitas pequenas empresas.

Obviamente, convém destacar que as operações dessas pequenas empresas, além de entrarem no campo de risco fiscal, revelam irresponsabilidade social, principalmente com relação à legislação trabalhista, uma vez que, enquanto enquadradas no SIMPLES NACIONAL, aproveitam-se do benefício de não recolher os 28,8% de encargos sociais sobre a folha de pagamento, que é obrigação de recolhimento pelas empresas optantes pelo Lucro Real e Presumido.

É relevante destacar que, embora os empresários almejem a redução da carga tributária nas suas operações, eles estão restringindo o horizonte de visão do empreendimento, deixando de considerar um planejamento em médio, longo prazo, que contemple o crescimento da empresa.

Desse modo, cerceando o crescimento da empresa dentro de parâmetros legais, os pequenos empreendedores podem estar perdendo oportunidades como:

- Oficializar e reconhecer todos os investimentos físicos no seu negócio, valorizando seu patrimônio líquido.
- Valorizar seu quadro funcional, motivando-o ao crescimento e à sustentabilidade.

- Prospectar novas linhas de financiamento de maior volume em longo prazo, junto ao BNDES, seja para o capital de giro, ou seja para novos investimentos.
- Prepararem-se para no futuro, captarem recursos junto ao mercado de ações.
- Prepararem-se para novos sócios, *joint venture* ou até, venderem a empresa concretizando um bom negócio.

Manter uma empresa ou parte da mesma na informalidade gera prejuízos tanto para a sociedade em geral, como para a organização, além de diversos riscos para o negócio e seus sócios.

Quanto maior o volume e o tempo de uma empresa na informalidade, maior será o risco fiscal. As empresas na informalidade, com funcionários descontentes, correm maior risco de delação em caso de demissão. Empresas com crescimento não sustentável, seja na área social, ambiental, e no reinvestimento de seus lucros no negócio, comprometerá seu sucesso em longo prazo.

Segundo Cacciamali (2000), o termo informal originou-se a partir do Programa Mundial de Empregos lançado pela Organização Internacional do Trabalho, em 1969, difundindo-se por meio de inúmeros estudos realizados no âmbito desse programa, destacando o seguinte conjunto de características:

- a) propriedade familiar do empreendimento;
- b) origem e aporte próprio dos recursos;
- c) pequena escala de produção;
- d) facilidade de ingresso;
- e) uso intensivo do fator trabalho e de tecnologia adaptada;
- f) aquisição das qualificações profissionais à parte do sistema escolar de ensino;
- g) participação em mercados competitivos e não regulamentados pelo Estado.

A esses aspectos, o PREALC (Programa Regional de Emprego para a América Latina e Caribe) acrescenta a particularidade de atividades não

organizadas, juridicamente ou em suas relações capital-trabalho (CACCIAMALI, 2000, p. 155).

Assim, o critério essencial para definir o setor informal são as unidades econômicas, orientadas para o mercado, entre as quais sobressai o fato de o detentor do negócio exercer simultaneamente as funções de patrão e empregado, e de não existir separação entre as atividades de gestão e de produção (CACCIAMALI, 2000, p. 155).

As empresas informais, na medida em que não conseguem se relacionar com as empresas formais, têm fortes restrições ao crescimento. Conseqüentemente, não incorporam tecnologias modernas e a produtividade cresce pouco.

As micro e pequenas empresas informais lucram, em média, cerca de R\$ 1 mil por mês, enquanto as formais recebem R\$ 3,6 mil. Os trabalhos informais também se caracterizam pelo baixo investimento. (SEBRAE, 2005).

As atividades que predominam no trabalho informal são o comércio e a reparação (32,9%), a construção civil (17,5%) e as indústrias de transformação e extrativa (15,8%). Destacam-se ainda: transportes, armazenagem e comunicações (8,0%), serviços coletivos, sociais e pessoais (7,9%), serviços de alojamento e alimentação (7,0%) e atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas (6,3%) (SEBRAE 2005).

A maior parte dos empreendimentos informais são realizados isoladamente, sem sócios, nem funcionários. Apenas 22% desses empreendimentos geram até dois empregos (SEBRAE 2005). Os trabalhadores informais atuam principalmente em casa ou sem local fixo de trabalho. De acordo com Cacciamali (2002), os proprietários de empresas informais, devido à escassez de capital, utilizam

[...] técnicas de produção obsoletas que implicam baixos níveis de produtividade e de remuneração. Proprietários e trabalhadores, muitas vezes, sub-remuneram suas rendas para fazer frente à competição movida por firmas que se encontram estabelecidas em patamar tecnológico ou de capital superior (CACCIAMALI, 2002, p. 157).

No entanto, as pesquisas e informações sistematizadas sobre o assunto ainda são muito escassas, o que revela o quanto o trabalho informal está fora das estatísticas nacionais, apesar do forte impacto causado na economia.

#### 4.4.1 - SPED – Sistema Público de Escrituração Digital .

É relevante comentar brevemente sobre o SPED “Sistema Público de Escrituração Digital”, instituído pelo Decreto nº 6.022/2007, que aos poucos vai sendo implantado pelas empresas, inclusive as MPEs; destacando-se, entre os sub-projetos, a NFe (nota fiscal eletrônica). Este programa também vem contribuir com a redução da prática da informalidade, na medida em que as notas fiscais eletrônicas sejam implantadas em todos os níveis das MPEs.

Quanto aos outros sub-projetos do SPED, ECD (Escrituração Contábil Digital), EFD (Escrituração Fiscal Digital), por enquanto, apenas as empresas no Lucro Real estão obrigadas, mas, no futuro, tudo indica que também as MPEs serão enquadradas. Com a possível implantação dos três módulos digital, haverá para as MPES uma contribuição expressiva nos controles, na organização de modo geral, inibindo de certa forma a prática da informalidade.

O SPED, em toda a sua extensão, é um instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração comercial e fiscal dos empresários e da sociedade empresária, mediante fluxo único digital de informações.

A facilidade de acesso à escrituração, ainda que não disponível em tempo real, amplia as possibilidades de seleção de contribuintes e, quando da realização de auditorias, gera expressiva redução no tempo de sua execução.

O Sistema é mais um avanço na informatização da comunicação entre o Fisco, os escritórios contábeis e os contribuintes. Com a modernização do sistema, os órgãos fiscalizadores e reguladores, principalmente as secretarias da Fazenda e a Receita Federal do Brasil, passarão a ter acesso aos detalhes das empresas brasileiras, especificamente quanto às informações contábeis e fiscais dos contribuintes, jamais divulgadas anteriormente<sup>5</sup>.

---

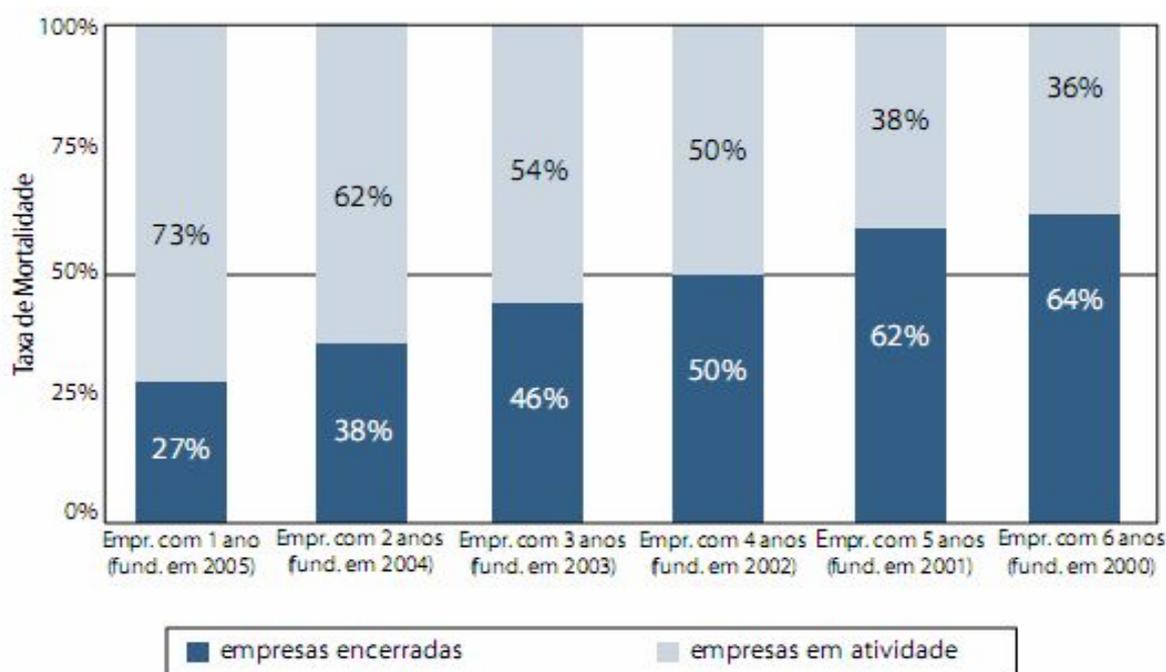
<sup>5</sup> Maiores informações sobre o SPED podem ser obtidas através dos seguintes sites: <http://www1.receita.fazenda.gov.br/Sped/> e [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm)

#### 4.5 Sobrevivência e Mortalidade das MPEs

Apesar do caráter fundamental das MPEs na economia contemporânea, este setor apresenta altos índices de mortalidade, o que configura um relevante problema social.

Se é verdade que o sistema econômico se transformou e se renovou criando novas situações e oportunidades para o pequeno empreendedor, também é visível que o ambiente para os negócios de menor porte é bastante adverso, apesar do caráter de imprescindibilidade dos mesmos para a economia contemporânea. O cenário atual apresenta muitas possibilidades, mas também grandes desafios para as pequenas organizações. A seguir o gráfico 2.

**Gráfico 2: Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas. Estado de São Paulo. Rastreamento realizado em out./06 a mar./07.**



Fonte: SEBRAE, 2008, p. 20

De acordo com os dados do último levantamento realizado pelo SEBRAE (2008), representado pelo gráfico 2 acima, 27% das empresas fecham no primeiro ano, 38% encerram suas atividades até o segundo ano, 46% fecham antes do terceiro ano, 50% não concluem o quarto ano, 62% fecham até o quinto ano e 64%

encerram suas atividades antes de completar seis anos de atividade, como ilustrado no gráfico 2.

Convém mencionar que as MPEs em São Paulo representam cerca de um terço do total de empresas do País, razão pela qual o SEBRAE considera este Estado uma importante referência sobre o estudo do ambiente empresarial no Brasil

No gráfico 3 a seguir, apresenta as principais dificuldades no gerenciamento das empresas (ativas) e, as principais razões para o fechamento das empresas (extintas)

**Gráfico 3: Dificuldades no gerenciamento da empresa - empresas ativas. Razões para o fechamento da empresa - empresas extintas.**

%	2003	2004	2005
Políticas Públicas e arcabouço legal	71 52	74 56	73 54
Carga tributária elevada	61 42	62 43	65 43
Falta de crédito bancário	21 18	26 27	22 16
Problemas com a fiscalização	8 9	10 2	7 7
Causas econômicas conjunturais	68 54	70 60	69 62
Concorrência muito forte	35 24	35 24	35 25
Inadimplência/maus pagadores	26 22	29 28	28 19
Recessão econômica no país	24 14	26 7	26 18
Falta de clientes	21 27	22 34	22 27
Falhas gerenciais	58 69	60 75	55 68
<b>BASE EMPRESAS ATIVAS</b>	<b>902</b>	<b>1.052</b>	<b>6.726</b>
<b>BASE EMPRESAS EXTINTAS</b>	<b>180</b>	<b>127</b>	<b>446</b>

Fonte: SEBRAE (2007, p. 39). Adaptado pelo autor

Pesquisa do SEBRAE (2007, p. 38), que procurou avaliar as principais diferenças entre as MPEs ativas e as extintas, representado pelo gráfico 3, revelou que a carga tributária elevada é um dos principais fatores que impacta as empresas.

Segundo o SEBRAE, para :

[...] 71% dos empresários, das empresas ativas, o bloco de políticas públicas e arcabouço legal é uma das maiores dificuldades no gerenciamento da empresa, seguido de causas econômicas e conjunturais, assinalado por cerca de 70% (SEBRAE, 2007, p. 38).

Com respeito aos proprietários das empresas extintas (68% deles), o fator fundamental para o encerramento do negócio diz respeito ao bloco de falhas gerenciais, destacando-se: [...] “ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas” (SEBRAE, 2007, p. 38).

Um problema essencial para as empresas é a dificuldade de acesso ao mercado, principalmente no que se refere à “[...] propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários”.( SEBRAE, 2007, p. 38)

Azevedo (1994) ressalta que as estatísticas oficiais, referentes ao fechamento de empresas não expressam a realidade brasileira, pois muitos negócios se extinguem sem dar baixa nas instituições oficiais. O autor considera que em torno de 50% das pequenas empresas abertas no Brasil não sobrevivem ao primeiro ano, e que nem todas fracassam, pois, algumas são compradas ou fecham para se transformar em novos negócios.

O Brasil tem se destacado internacionalmente por sua iniciativa empreendedora, o que é expresso nos pelos índices de natalidade das empresas. O relatório do Instituto Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2000), por meio de pesquisa realizada com 20 países, destacou o Brasil como o país que apresentava a melhor relação entre o número de habitantes adultos que iniciam um novo negócio, e o total da sua população: um em cada quatro adultos.

Em outro relatório realizado por este mesmo instituto em (2002), o Brasil estava colocado em 7º lugar entre os 37 países pesquisados, com 13,5% da população total ativamente envolvida com o empreendedorismo. Essa performance continua se mantendo e o Brasil tem se situado entre os 10 países com maior taxa de atividade empreendedora, de acordo com o GEM (2005). Trata-se de um fator muito positivo que confere uma grande dinâmica à economia brasileira.

O forte espírito empreendedor no Brasil também tem sido destacados por estudos de órgãos como SEBRAE, IBGE e na literatura em geral. No entanto, essa grande vantagem tem sido contraposta à mortalidade precoce das empresas.

É importante ressaltar que entre os países avaliados pelo GEM (2002), o Brasil é o que apresentou o maior índice de empreendedorismo por necessidade, sendo que esta taxa vem crescendo. Em 2001 foi de 48%, e em 2004 de 55%, o que expressa um fator negativo considerável, uma vez que as empresas constituídas em decorrência de uma oportunidade de negócio bem avaliada têm maiores possibilidades de se consolidar e sobreviver, do que aquelas criadas por necessidades, que em geral carecem de uma análise mais profunda do empreendimento.

Portanto, a instabilidade caracteriza o setor das micro e pequenas empresas. No Brasil, todo ano, aproximadamente, meio milhão de empresas entra e sai do mercado, segundo dados do Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas, elaborado pelo SEBRAE em 2005, a partir de compilações de pesquisas e bases estatísticas disponíveis no IBGE.

Embora o quadro brasileiro seja acentuado, trata-se de um fenômeno verificado mundialmente, decorrente das profundas discrepâncias de condições competitivas que caracterizam a economia globalizada, expondo as pequenas empresas a um processo darwiniano de seleção natural.

Todavia, verifica-se que algumas nações obtiveram bons resultados no empenho em ampliar o tempo de sobrevivência das MPEs através de programas governamentais de apoio e financiamento, minimizando, assim, as condições de desigualdade desse setor empresarial na competição globalizada, como mostra o estudo de Puga (2002), com respeito à Espanha, Japão e México.

Ao contrário do que ocorre em vários países, especialmente de economia desenvolvida, o Brasil ainda não possui muitos estudos com emprego de pesquisa científica a respeito da mortalidade de micro e pequenas empresas. Tem-se, portanto, um vasto campo a ser explorado e compreendido, como condição para nosso próprio desenvolvimento econômico.

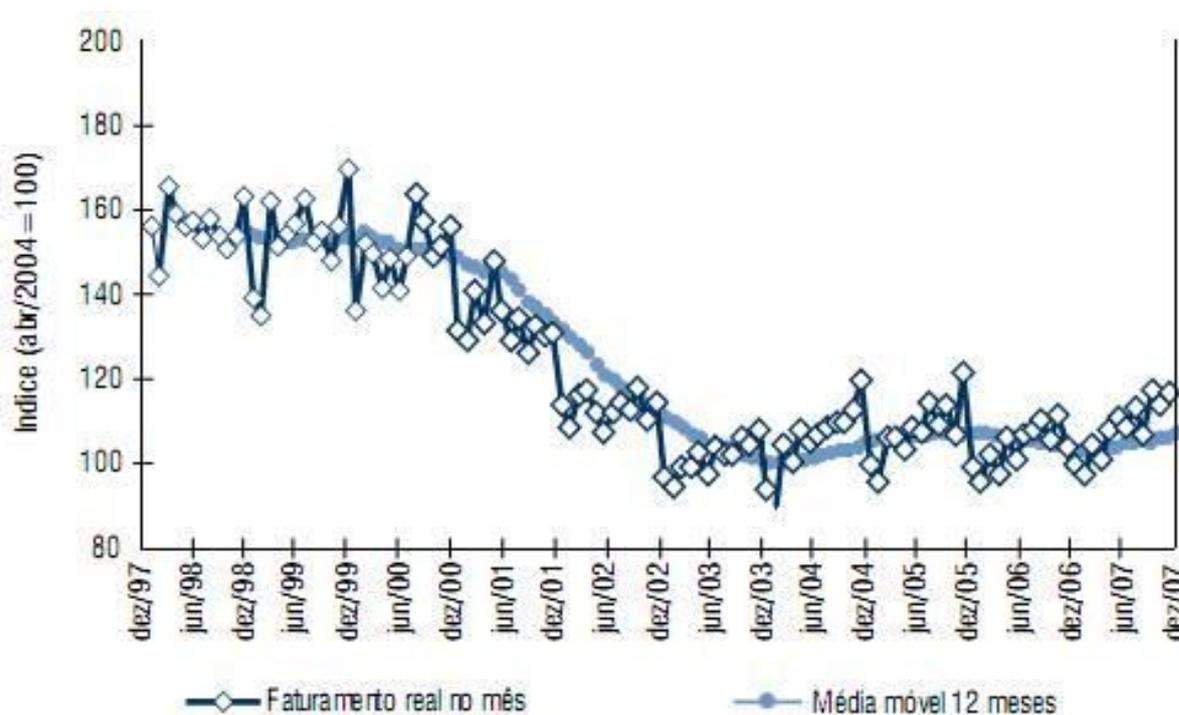
É importante salientar que para uma análise mais criteriosa da causa da mortalidade das MPEs é necessário considerar-se uma somatória de fatores. É o que se pode observar nos estudos do SEBRAE realizados durante o período de 1997 a 2007.

O instituto destacou não ser possível atribuir a um único aspecto a causa da mortalidade das empresas, mas sim, a uma sucessão de falhas ou problemas que, por não serem resolvidos no tempo apropriado, levam à paralisação de suas atividades. O SEBRAE constatou, ainda, que as causas da mortalidade das MPEs apresentaram poucas variações.

No período analisado, destaca-se que o Brasil passou por diversas turbulências que afetaram diretamente os pequenos negócios.

O SEBRAE (2008) verificou que entre 1998 e 2003 houve uma queda de cerca de um terço nos valores médios de faturamento mensal, conforme mostrar o gráfico 4 a seguir.

**Gráfico 4: Faturamento Real das MPEs do Estado de São Paulo, jan/98 a dez/07 (abr/04 = 100).**



Fonte: SEBRAE, 2008, p 11.

Considerando-se o efeito da inflação, durante o ano de 1998, o faturamento médio mensal dessas empresas foi R\$ 23,7 mil/mês, tendo chegado a R\$ 15,4 mil/mês na média de 2003 e, apresentado uma recuperação para um nível próximo de R\$ 16,4 mil/mês, na média de 2007.

O SEBRAE destaca os seguintes fatores que contribuíram para a queda do faturamento médio mensal, no período em questão:

- resquícios da crise asiática de 1997 e a crise russa de 1998, que levaram a uma forte oscilação e forte aumento da taxa básica de juro da economia brasileira, a taxa Selic
- mudança no regime cambial em fevereiro de 1999, com forte oscilação do câmbio a partir daí, e em especial em 2002, e conseqüente pressão nos custos das matérias-primas e produtos importados;
- racionamento de energia elétrica a partir de abril de 2001, seguido pela crise nos mercados financeiros internacionais em fins de 2001 e a crise argentina em 2001 e 2002, o que levou à forte oscilação do dólar e novo aumento da taxa básica de juro (2002/2003); e
- novo aumento da taxa básica de juro na economia brasileira, a partir de fins de 2004, utilizado pelas autoridades monetárias como principal mecanismo para manter o controle da taxa de inflação doméstica.

Como se sabe a economia global tem se apresentado bastante flutuante, propensa a crises e turbulências. Nesse cenário, as empresas com estruturas administrativas mais frágeis, como as MPEs, são as mais atingidas. É necessário, portanto, que desenvolvam requisitos mínimos para sua sobrevivência frente ao atual ambiente de desafios e adversidades.

Assim, há um amplo horizonte a ser trabalhado no sentido de conferir ao pequeno empresário um melhor preparo para atuar num mundo em constantes e velozes transformações. Destaca-se a importância de se considerar a cultura das MPEs como fator intrínseco de limitação ao crescimento da empresa, ou seja, seu padrão de comportamento em relação à concorrência e à economia global. A literatura em geral tem ressaltado a não observação do ambiente externo por parte das MPEs, os procedimentos empresariais sem base em conhecimentos técnicos e científicos e o fraco direcionamento de processos e controle de resultados como deficiência desse setor. As gestões acabam pautando-se pela espontaneidade e visões distorcidas do negócio, além de uma falta de compreensão do macroambiente e da ação das grandes empresas. Daí a importância do planejamento, como será discutido a seguir.

#### **4.6 O Papel do Planejamento nas MPEs**

O despreparo e a fragilidade administrativa do pequeno empresário têm acompanhado a trajetória desse segmento organizacional no Brasil, e constitui-se como uma importante questão a ser superada. Para modificar positivamente o contexto empresarial vivenciado atualmente pelas micro e pequenas empresas, é imprescindível a difusão do conhecimento e o uso adequado das informações existentes, principalmente porque recursos tecnológicos e práticas modernas de gestão, constituem bens tangíveis e intangíveis, que, em geral, são menos acessíveis às características e disposições financeiras dessas empresas (PUGA 2002).

A cultura das MPEs tem se caracterizado pela falta de rigor administrativo. Os pequenos proprietários acabam, muitas vezes, agindo em função de improvisação e experiências práticas, baseando-se apenas na intuição. Nas empresas de pequeno porte, o processo de planejamento, muitas vezes, é ausente, à medida que seus gestores tendem a conduzir os rumos da empresa de forma muito espontânea e pouco racional. Além disso, o planejamento tende a ser mal compreendido, uma vez que os pequenos empreendedores acabam focalizando a lucratividade no momento presente, perdendo de vista uma perspectiva da sustentabilidade do negócio e seu desenvolvimento em longo prazo.

Assim, um planejamento eficiente tem sido enfatizado por diversos autores como um instrumento fundamental para proporcionar às MPEs estruturas mais sólidas, ampliando suas chances de sobrevivência no mercado e conferindo-lhes potencial de crescimento. Pequenos empreendedores que não mantêm registros e negligenciam as ações do mercado mais amplo estão muitos mais sujeitos aos humores do mercado e às ameaças das grandes empresas.

O uso de ferramentas que possibilitem gerar informações úteis para a gestão das empresas apresenta-se atualmente cada vez mais relevante para a permanência das organizações no mercado. O planejamento é um dos principais recursos para o desenvolvimento das funções gerenciais, constituindo-se como um instrumento imprescindível de reflexão para as tomadas de decisão mais adequadas.

De acordo com Catelli (2001), o planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade com a qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o

processo de pensamento que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista.

#### **4.6.1 Contabilidade gerencial: Uma ferramenta e suporte no planejamento das MPES**

Nessa perspectiva, é importante ressaltar o papel da Contabilidade Gerencial como ferramenta de administração e suporte ao planejamento, contribuindo substancialmente para o bom desempenho da empresa, uma vez que produz informações gerenciais que orientam as decisões empresariais. Como sublinha Atkinson (2003), a contabilidade gerencial produz informações ao empresário para que este tome decisões mais acertadas e em tempo hábil.

A contabilidade gerencial tem um sentido mais amplo da contabilidade comumente empregada nas micro e pequenas empresas, que se limita a focalizar o fisco e as práticas trabalhistas.

É relevante ressaltar que a contabilidade como ferramenta gerencial nas MPES, principalmente no período em que aproxima-se do momento de deixar o Simples Nacional, vem contribuir para o controle das despesas e gastos com ênfase na análise e formação dos custos e preços, como também, integrar a movimentação financeira diária ao fluxo de caixa. A implantação da contabilidade gerencial viabiliza aos gestores a elaboração dos demonstrativos contábeis e financeiros, inseridos no modelo decisório proposto, constante do capítulo 6. Também, vem proporcionar aos gestores um maior conhecimento e envolvimento mais direto com a carga tributária das operações da empresa.

Como nos mostra Ludícibus (1998, p. 21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

De acordo com a International Federation of Accountants - International Management Accounting Practice Statement (1989 apud PADOVEZE, 1999, p. 42) a contabilidade gerencial pode ser definida como:

[...] o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação (tanto financeira como operacional) utilizada pela administração, para planejamento, administração e controle dentro da organização e para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos.

Sob essa perspectiva, a contabilidade gerencial pode ser compreendida como uma ferramenta estratégica na tomada de decisão na empresa, articulada ao planejamento e a uma visão em longo prazo do empreendimento.

Assim, por exemplo, considerando o processo de fixação dos preços de venda, que como sublinha Martins (2003), depende da atuação do mercado, a contabilidade gerencial fornece ao menos um parâmetro para comparações no mercado, como explica Padoveze (2003, p. 309) “[...], é necessário um cálculo em cima dos custos, tendo em vista que, através dele, podemos pelo menos ter um parâmetro inicial ou padrão de referência para análises comparativas”.

Referindo-se ao conceito de hipercompetição global de D’Aveni (1995), Catelli e Santos (2003,p.3) sublinham o papel da contabilidade gerencial tendo em vista os novos paradigmas da economia global:

[...] a complexidade e mutabilidade a que estão hoje sujeitas as empresas levantam novas demandas ao sistema de informação gerencial por instrumentos capazes de, superando os limites da contabilidade tradicional, captar antecipadamente e em tempo real, os sinais, [...] e de imprimir toda a flexibilidade e dinamismo ao processo gerencial, integrando na realidade contábil os parâmetros da economia hipercompetitiva.

Nesse sentido, os autores ressaltam que, frente dos

[...] desafios impostos às empresas pela hipercompetição global, com suas demandas características por um dinamismo acelerado, conhecimento intensivo, gestão compartilhada e abertura para o futuro”, a contabilidade gerencial procura trazer novas respostas à gestão empresarial, introduzindo novos parâmetros ao modelo de administração financeira (CATELLI; SANTOS, 2003, p. 2)

Segundo Almeida (1994, apud KASSAI, 1997), considerando que as MPEs possuem uma estrutura e organização mais simples, não é necessário que o pequeno empresário tenha um profundo conhecimento de ferramentas contábeis para obter uma eficiente gestão. O essencial é saber reconhecer e adaptar adequadamente as teorias e práticas aplicadas nas grandes organizações à realidade e às características de seu negócio. Destacam-se também, que é necessário que o pequeno empreendedor amplie sua concepção a respeito do uso de ferramentas contábeis no cotidiano da empresa, articulando-a ao planejamento e à gerência de informações úteis para as tomadas de decisão.

#### **4.7 O Acesso ao Crédito**

No Brasil, a oferta de crédito às MPEs apresenta, além de limitações de recursos, problemas de informações divergentes. As MPEs apresentam insuficiência de registros contábeis e de informações financeiras, tornando mais difícil o acesso ao crédito. Com respeito aos bancos, os custos administrativos e de monitoramento das firmas por montante emprestado são maiores quanto menor é o valor dos créditos concedidos, desestimulando o apoio ao segmento. Esses empecilhos ao crédito acabam dificultando uma avaliação adequada da viabilidade dos investimentos, conferindo um peso excessivo à exigência de garantias. (PUGA, 2002).

Puga ressalta que as dificuldades em se obter garantia para os empréstimos concedidos também são maiores nas MPEs. Em muitas dessas organizações, “[...] a maior parte dos ativos é intangível, constituído pelo conhecimento tecnológico adquirido, sendo o ativo fixo relativamente baixo” (PUGA, 2002, p. 32).

Tem havido, no entanto, alguns avanços governamentais nesse sentido. O Estatuto da Microempresa estabelece tratamento diferenciado simplificado e facilitado na obtenção de crédito nas Instituições Financeiras Oficiais. O Estatuto também estabelece que o limite de crédito deve ser concedido sem as exigências de garantias, permitindo o aval.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) passou a flexibilizar as regras de repasses de recursos para instituições microfinanceiras e cooperativas de crédito que operam com pequenos negócios e empreendedores formais e informais. Até dezembro de 2009, no âmbito do Programa BNDES de Microcrédito, foram contratadas 40 operações, somando cerca de R\$ 125 milhões, tendo sido desembolsados mais de R\$ 95 milhões. Um dos ajustes ocorridos foi a redução, de R\$ 1 milhão para R\$ 500 mil, do valor de financiamento para tomadores de 1º piso, aquelas que emprestam diretamente ao microempreendedor, como Oscips, Sociedade de Crédito ao Microempreendedor (SCM) e Cooperativas Singulares de Crédito (AGÊNCIA SEBRAE de NOTÍCIAS - ASN, 2010).

As expectativas do SEBRAE (2010) é que será mais fácil e barato a obtenção de empréstimos e financiamentos com prazos maiores, já que as micro empresas serão

“fortalecidas pelo microcrédito e pelo cooperativismo de crédito. As cooperativas de crédito de micro e pequenas empresas poderão repassar recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador/FAT, que tem mais de 120 bilhões de reais de patrimônio”. (AGÊNCIA SEBRAE de NOTÍCIAS – ASN, 2010).

O Quadro 7, apresentado a seguir, ilustra a evolução de recursos desembolsados ou contratados em três programas especiais de crédito à micro e pequenas empresas - BNDES Proger Urbano, Fundos Constitucionais de Financiamento. O período analisado é de 2002 a 2006.

**Quadro 7: Programas especiais de crédito - financiamento à indústria, comércio e serviços - 2002-2006 (valores em milhões)<sup>1</sup>**

<b>Programa</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
BNDES	46.202	35.333	37.738	45.839	49.478
Proger Urbano	1.699	3.128	5.233	6.671	7.624
Fundos Constitucionais de Financiamento	805	1.395	3.044	3.232	3.348
<b>Total</b>	<b>48.706</b>	<b>39.856</b>	<b>46.015</b>	<b>55.742</b>	<b>60.450</b>

Fonte: Moraes, 2007 - <sup>1</sup> Índice de preços: IPCA

O cenário internacional tem demonstrado bons resultados com o financiamento de micro e pequenas empresas, como é o caso da Itália, que tem

desenvolvido políticas de apoio às micro e pequenas empresas desde a década de 50, e onde este segmento empresarial constitui 70% de seu PIB (LETHBRIDGE, 1997). Lethbridge sublinha que as políticas de apoio às MPEs constituíram-se como um fator fundamental para o desenvolvimento de grandes economias como Japão, Itália e Alemanha. Diversos autores (LETHBRIDGE, 1997; PUGA, 2002) têm ressaltado o papel do financiamento às MPEs como um aspecto essencial para o desenvolvimento e a superação de crises econômicas nos países contemporâneos.

#### **4.8 Melhorias no Ambiente Empreendedor**

Pesquisas estatísticas têm indicado que a partir de 2005 houve uma melhora no índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas, articulada a um processo de recuperação da economia brasileira, que teve início com a trajetória de queda das taxas de juros. Paralelamente, as taxas de câmbio deixaram de pressionar os custos das matérias-primas associados à expansão da economia mundial e das exportações brasileiras. Constatou-se, ainda, uma “[...] expansão da oferta de crédito para o consumo doméstico, principalmente nas operações de crédito às pessoas físicas e uma recuperação da renda real dos trabalhadores” (SEBRAE, 2008).

Entre os fatores que contribuíram para a configuração de um cenário mais positivo para a sustentabilidade das MPEs, destacam-se (SEBRAE 2008):

- Melhorou o ambiente dos negócios: conforme apresentado no primeiro capítulo, diversos fatores econômicos e institucionais permitiram uma melhora no ambiente de negócios, tais como a redução das taxas de juros, a ampliação da oferta de crédito para o consumo, a manutenção da inflação sob controle, a recuperação recente do rendimento real dos trabalhadores, assim como a adoção de novas leis que vêm permitindo aperfeiçoar o tratamento diferenciado e favorável aos pequenos negócios, conforme prevê a Constituição Brasileira

(exemplos: SIMPLES Federal, SIMPLES estaduais, Estatuto, Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, etc.).

- Melhorou o perfil dos empresários: houve um aumento da escolaridade, aumentou a proporção de “empreendedores por oportunidade”, aumentou a procura por auxílio nas entidades de apoio às empresas; aumentou a procura dos empresários por cursos, e aumentou a participação dos empresários em reuniões de entidades e em ações em conjunto com outras empresas.
- 
- Melhorou o perfil das empresas: diminuiu a proporção de novas empresas no setor do comércio, no qual, tradicionalmente, é maior a mortalidade de empresas devido à elevada concorrência no setor. Ampliou-se a proporção de empresas do tipo “sociedade” vis-à-vis, as empresas “individuais” (naquele primeiro tipo há tradicionalmente uma divisão de tarefas, o que reduz a sobrecarga de cada dono) e aumentou a proporção de empresas que vendem aos governos federal, estadual e municipal.
- Melhorou o planejamento prévio (mas não a gestão empresarial): como será apresentado com mais detalhe nos próximos capítulos, identificou-se, no último levantamento, um aumento no tempo médio de planejamento das empresas, antes da sua abertura, assim como a qualidade do planejamento, com uma maior proporção de empresários realizando levantamento melhor de informações sobre os principais itens do seu “plano de negócios”. Vale destacar que, a despeito da melhora identificada na etapa do planejamento, os itens de gestão empresarial analisados (exemplo: controle do fluxo de caixa e desenvolvimento de produtos) apresentou níveis de deficiência equivalentes às pesquisas anteriores.

Os estudos do SEBRAE indicam que ao longo de dez anos, cresceu a preocupação do empreendedor em avaliar melhor seu perfil pessoal, realizar o

planejamento do negócio e buscar informação antes de investir seus recursos num empreendimento.

O ambiente empreendedor vem adquirindo maior qualidade, o que contribui, em grande parte, para o aumento no índice de sucesso dos empreendimentos de pequeno porte. No entanto, é fundamental considerar que se trata, ainda, de uma tímida melhoria no ambiente empreendedor, no bojo de um cenário econômico marcado por grandes desafios e adversidades que assolam os pequenos negócios.

Todos os anos, somente no Estado de São Paulo, o fechamento prematuro de empresas antes de completar um ano, consome R\$ 16 bilhões em poupança pessoal e faturamento cessante e ceifa mais de 200 mil postos de trabalho (SEBRAE 2008). A expectativa de sobrevivência das MPEs ainda é muito baixa e há um vasto campo a ser trabalhado para se reverter o atual panorama.

As organizações contemporâneas, independentemente do porte ou estrutura, encontram-se diante de situações e desafios inéditos, num mundo que se transforma veloz e profundamente. Impõem-se às empresas atuais a globalização da economia, o intenso dinamismo do ambiente externo, clientes mais críticos e exigentes, rápidas e bruscas transformações nos produtos e serviços em decorrência da evolução tecnológica. O leque de informações necessárias para uma adequada gestão empresarial torna-se cada vez maior e mais complexo. As diversas mudanças, à medida que promovem um maior grau de risco e incerteza para a gestão empresarial, compele a mesma a uma maior complexização e sofisticação.

Como a maior parte das micro e pequenas empresas brasileiras não está preparada para enfrentar tais desafios, e tornam-se, por isso, muito mais vulneráveis às mudanças do ambiente, apresentando maiores dificuldades em perceber as transformações e problemas que as ameaçam, deixando de se antecipar aos obstáculos e sendo levadas por estes. A exemplo dessa questão, pode-se examinar o modo como a crise financeira internacional, iniciada em 2008, afetou os pequenos empreendimentos no Brasil.

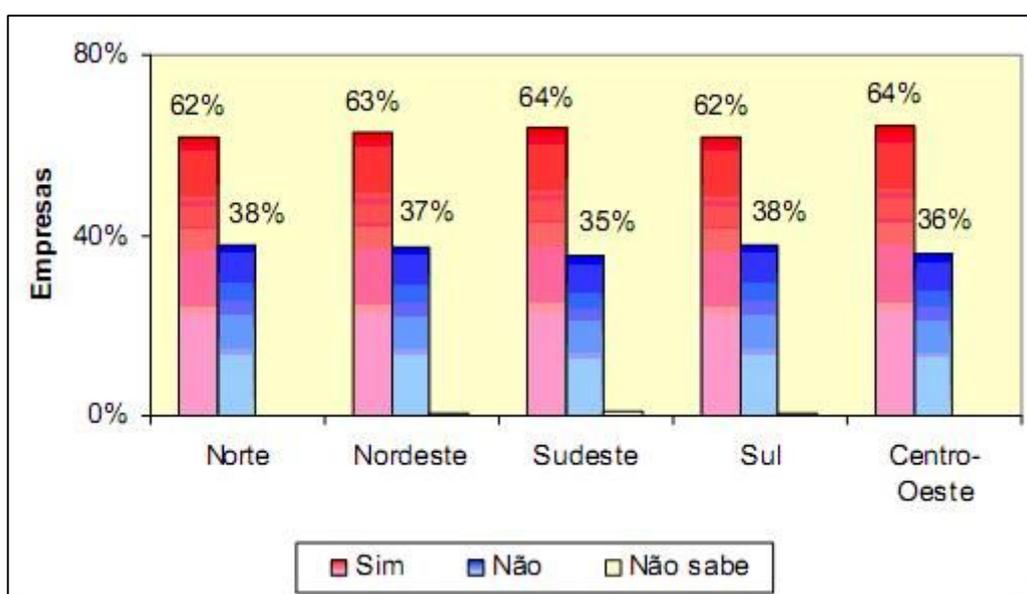
#### **4.9 As MPEs e a Crise Financeira Internacional de 2008**

Segundo dados da pesquisa “Impacto da Crise Financeira Internacional nas MPEs Brasileiras”, realizada pelo SEBRAE entre março e maio de 2009, com

4,2 mil micro e pequenas empresas em todo o país, a crise financeira internacional atingiu 63% das micro e pequenas empresas brasileiras.

De cada 100 micro e pequenas empresas, 63 tiveram ou ainda tem dificuldades para lidar com os reflexos causados pela crise econômica mundial, como queda de demanda e crédito mais caro. O SEBRAE formulou a seguinte questão: “A crise internacional, iniciada em setembro de 2008, afetou ou está afetando os negócios da sua empresa?” As respostas obtidas estão ilustradas no Gráfico 5.

**Gráfico 5: Entrevista SEBRAE: “Impacto da Crise Financeira Internacional nas MPEs Brasileiras”**



Fonte: SEBRAE, 2009, p. 4

O impacto apresentou maior intensidade no Sudeste, onde há uma maior concentração de indústrias e de exportadores, e no Centro-Oeste, região em que o agronegócio é predominante, e 64% das empresas afirmaram que sentiram os efeitos negativos da crise. De acordo com análise do SEBRAE (2009), trata-se de atividades que dependem mais de financiamento e do consumo no mercado exterior. As empresas que dependem mais da renda do consumidor são menos vulneráveis aos efeitos da crise. São as empresas nas quais predominam as atividades de

serviço, que apresentam maior concentração no Distrito Federal, Rio de Janeiro, Norte e Nordeste.

Os principais problemas destacados foram a queda de demanda, mencionada por 60% dos entrevistados, seguida de juros mais altos (45%) e dificuldade na obtenção de crédito (40%). O aumento no preço dos importados e a redução dos prazos de pagamento também foram citados pelos empresários (33% e 24%, respectivamente). Somente 2% das MPEs apontaram aumento da inadimplência dos clientes, demissões e queda nos lucros como reflexos da crise mundial.

Por ser mais dependente das exportações e dos empréstimos bancários, a indústria foi o setor com maior proporção de empresas atingidas pela crise econômica mundial, com 67%, seguida pelo comércio e serviços (66% e 56%, respectivamente). Os segmentos mais afetados foram os de bens de consumo duráveis (máquinas e aparelhos elétricos) e bens de capital (máquinas e equipamentos).

Na indústria, os segmentos mais afetados foram os de bens de consumo duráveis (máquinas e aparelhos elétricos) e bens de capital (máquinas e equipamentos). A queda de demanda também foi sentida nas atividades comerciais, que contam com o crédito mais caro e difícil.

As dificuldades na oferta de recursos bancários para as micro e pequenas empresas, continuam sendo sentidas para 42% das MPEs, mesmo após período inicial da crise.

As expectativas dos proprietários de MPEs para os próximos seis meses são de aumento do faturamento (46% das MPEs esperam aumento, contra 43% que esperam manutenção e 9% esperam diminuição e 2% não sabem). Quanto ao número de empregados, jornada de trabalho, preços praticados pela empresa, endividamento e investimentos, a expectativa predominante é de manutenção do nível atual ou alguma melhora nos próximos meses.

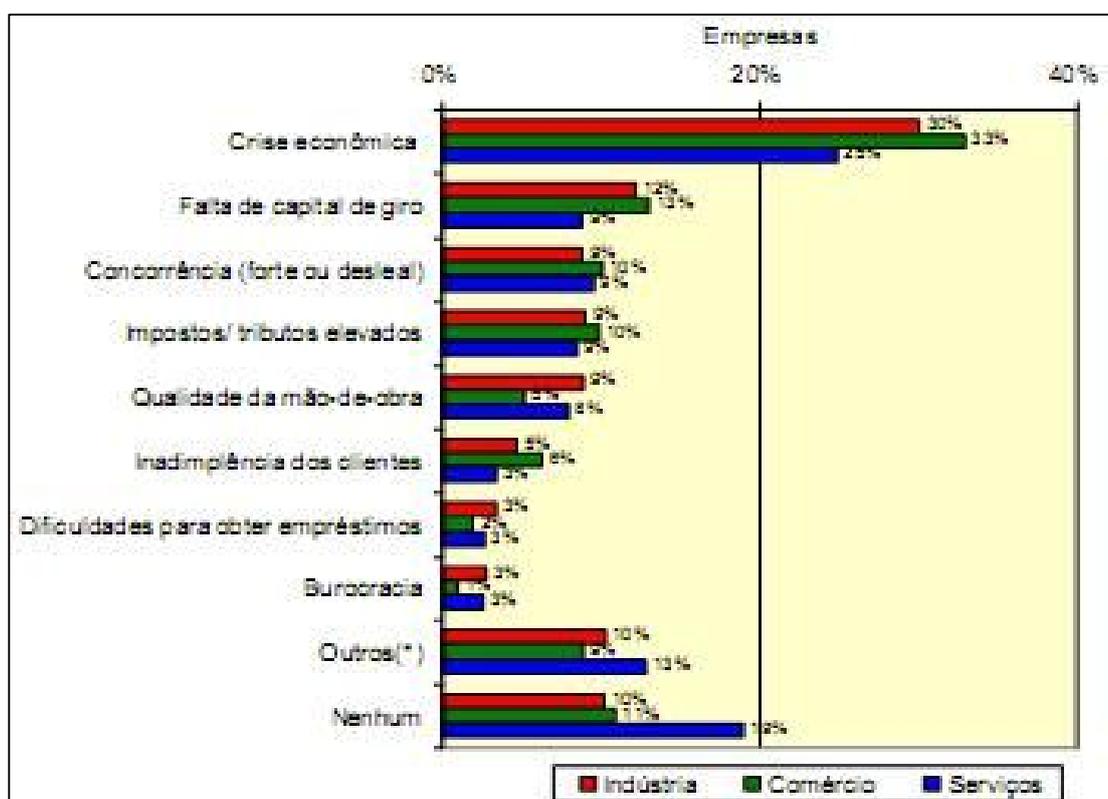
No entanto, os efeitos da crise, depois do abalo inicial, ainda foram considerados pelos empresários na conjuntura atual da empresa. O SEBRAE apresentou a seguinte questão: "Hoje, qual é o maior problema que a sua empresa enfrenta?". As respostas obtidas são ilustradas no Gráfico 6.

Cabe ainda chamar atenção, com relação a esse panorama recente, apresentado pelo SEBRAE, que o peso dos impostos e tributos continua sendo um

desafio aos pequenos empreendedores. Mesmo com as medidas governamentais tomadas no campo tributário nestes últimos anos, de apoio a este setor empresarial, a carga tributária ainda permanece como uma questão que deve ser melhor administrada pelos pequenos empreendedores.

Como se pode observar, as micro e pequenas empresas devem desenvolver estruturas mais sólidas para enfrentarem as turbulências e vulnerabilidades da economia global.

**Gráfico 6: Entrevista SEBRAE “Impacto da Crise Internacional nas MPE’s brasileiras” (resposta única por setores)**



Fonte: SEBRAE 2009

Reportando-se ao conceito de hipercompetição global de D'Aveni (1995), Catelli e Santos (2003, p.3) afirmam que:

Na segunda metade do século XX, a presença crescente de múltiplos atores no cenário econômico mundial fez emergir a consciência de que a competitividade, antes mais restrita a setores econômicos e a países e regiões geográficas, havia adquirido

dimensões de uma hipercompetição global (D'Aveni, 1995), que surpreendia até as mais experientes empresas.(grifos nossos).

Se mesmo as empresas mais experientes, com estrutura e organização bem consolidadas, têm sido atingidas pelo intenso ritmo do panorama econômico atual, compelindo-as, inclusive, a rever suas estratégias competitivas (CATELLI; SANTOS, 2003) pode-se compreender o tamanho impacto que os diversos desafios do ambiente econômico provocam nas MPEs.

Nesse sentido, o apoio estrutural do Estado, por meio de políticas governamentais consistentes e bem orientadas, é condição fundamental para a sobrevivência do setor dos pequenos empreendimentos no país. Deve-se considerar, também, que este apoio diz respeito às próprias possibilidades de se consolidar a base para o desenvolvimento econômico da nação.

A evolução e a estrutura da economia dos países em desenvolvimento isto é, os países emergentes, como o Brasil, dependem, em grande parte, das condições de se promover empresas sustentáveis que produzam mais postos de trabalho, contribuindo na redução das desigualdades sociais. São requisitos fundamentais para que o país garanta sua soberania e apresente uma posição mais favorável na economia global.

A própria história mostra que muitos países conseguiram superar suas crises e alavancar seu desenvolvimento por meio da realização de programas eficientes dirigidos à promoção do desenvolvimento e da sustentabilidades dos pequenos empreendimentos. A esse respeito, Lethbridge (1997), sublinha que uma das formas de se compreender as razões de alguns países serem atualmente desenvolvidos, com forte estrutura econômica e menores desigualdades sociais, apresenta-se, principalmente, no desenvolvimento de políticas de apoio às micro e pequenas empresas, como é o caso da Alemanha, Itália e Japão.

O Brasil conta com uma grande vocação empreendedora, expressa pelos altos índices de natalidades das empresas. Apesar da instabilidade econômica e vulnerabilidade do mercado, diversas empresas continuam sendo criadas, conferindo à economia brasileira um grande dinamismo. No entanto, é tão urgente quanto imprescindível que se desenvolvam e se consolidem políticas que promovam condições básicas de apoio aos pequenos empreendimentos, de forma a contribuir com o desenvolvimento e a manutenção de sua competitividade na economia global.

Por fim, para concluirmos este capítulo é interessante destacar os benefícios sócio-econômicos que se obtêm em decorrência da taxa de sobrevivência das MPEs. Proporcionar às MPEs maior sustentabilidade, reduzindo a taxa de mortalidade desse setor, traz benefícios para a sociedade como um todo.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007) projetou os percentuais de taxas de sobrevivência sobre o número total de empresas registradas no triênio: 2003-2005, procurando estimar o ganho total decorrente da permanência dessas empresas no mercado e os empregos gerados por elas, conforme ilustrado no Quadro 8 a seguir apresentado.

**Quadro 8: Ganhos sócio-econômicos advindos da taxa de sobrevivência empresarial no Brasil**

<b>Ano de Constituição</b>	<b>Empresas Ativas</b>	<b>Empregos Mantidos</b>	<b>Faturamento (*) em Reais</b>	<b>Faturamento x Empresas</b>
2003	300.267	2.702.403	145.095,56	43.567.408.514,52
2004	314.158	3.047.332	148.602,14	46.684.551.098,12
2005	379.560	3.378.084	172.788,03	65.583.424.666,80
<b>TOTAL</b>	<b>993.985</b>	<b>9.127.819</b>	<b>-</b>	<b>155.835.384.279,44</b>

Fonte: SEBRAE (2007)

Segundo os cálculos deste estudo, de 1.412.343 empresas constituídas no triênio 2003–2005, 993.985 permaneceram em atividade, ou seja, “[...] 70,37% das que se constituíram no período permanecem no mercado. Pressupõem-se ganho potencial da ordem de R\$ 155,8 bilhões de inversões na atividade econômica por estas empresas” (SEBRAE, 2007, p. 41).

## 5 METODOLOGIA

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa possui um caráter pragmático, é um “[...] processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A presente pesquisa, no que diz respeito à sua natureza, pode ser classificada como qualitativa. Strauss e Corbin (1998, p.10-11) caracterizam a pesquisa qualitativa como “[...] qualquer tipo de pesquisa que produz descobertas não obtidas por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação”.

A interpretação dos fenômenos bem como a atribuição de significados, são elementos integrantes do processo de investigação qualitativa.

De acordo com Bruyne et al (1977), enquanto na pesquisa qualitativa a reflexão teórica do pesquisador se realiza no decorrer ou quase no fim da fase de coleta, na pesquisa quantitativa, o pesquisador possui, de antemão, conceitos previamente estruturados sobre seu objeto de estudos.

Com respeito a seus objetivos, esta pesquisa apresenta caráter exploratório. Collins e Hussey (2005), ressaltam que a pesquisa exploratória é realizada com um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior nos quais se possa buscar informações a respeito. Mencionam também, que técnicas típicas usadas em pesquisa exploratória, incluem estudos de caso, observação e análise histórica, que podem fornecer dados quantitativos e qualitativos.

A presente pesquisa diz respeito a realidade sócio-econômica das MPEs brasileiras, procurando avaliar qualitativamente os dados, inclusive os de natureza quantitativa, que serão apresentados no decorrer deste estudo

Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiarização com o problema, visando torná-lo mais explícito. Para Gil, os estudos exploratórios representam uma primeira etapa de uma investigação mais profunda, sendo muito difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre o objeto focalizado. Vergara (1998), sublinha que a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Assim, um aspecto interessante da pesquisa

exploratória é a possibilidade de aprofundamento de conceitos prévios, referentes a uma determinada temática ainda não estudada de forma satisfatória.

Quanto aos procedimentos técnicos, pode-se caracterizar o presente estudo com uma pesquisa experimental. Trata-se do tipo de investigação no qual se estabelece um objeto de estudo, elencando-se as variáveis que podem exercer influência sobre mesmo e determinando modos de controle e de avaliação dos efeitos que a variável produz no objeto (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI 1986).

Bruyne et al. (1977), explicam que

[...] há várias estratégias de experimentação possíveis cujas exigências e valores metodológicos variam sensivelmente, desde a experimentação pura nas condições de laboratório até a pesquisa de ação que mede os efeitos de uma mudança induzida e constitui uma espécie de experiência de campo.

Nesta pesquisa, o experimento será realizado por meio de simulação, e pretende-se calcular o impacto da carga tributária dentre as opções de tributação do imposto de renda, para o Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real, desenvolvendo-se, com base nestes cálculos, um modelo decisório de avaliação da carga tributária integrado às etapas de crescimento de uma MPE – virtual, a qual chamar-se-á “Alfa”.

## 5.1 Pesquisa de Simulação

A simulação é uma ferramenta que apresenta grande flexibilidade e intuição, tendo adquirido destaque atualmente. Esse método é freqüentemente utilizado para realizar análises de risco em processos financeiros, simulando repetidamente a evolução das transações envolvidas para gerar um perfil de possíveis resultados (HILLIER; LIEBERMAN, 1998). Por meio da simulação, é possível controlar diferentes grupos de variáveis de um modelo e prever o comportamento dos componentes estudados.

Para Hillier e Lieberman (1988) a simulação pode ser compreendida como uma técnica para se realizar experimentos amostrais em um dado modelo do sistema, ao invés de realizá-la no próprio sistema real. É uma representação de um

sistema real no qual somente os aspectos relevantes para uma determinada análise deste sistema são considerados.

Um sistema é compreendido, aqui, como um conjunto de elementos distintos, que possuem uma interação entre si ou apresentam uma relação de interdependência. Um modelo, segundo Hillier Lieberman (1998), consiste uma representação de um sistema real, no qual são considerados apenas os aspectos relevantes para o estudo que se deseja realizar sobre o mesmo.

Sob essa perspectiva, os autores explicam que o primeiro passo para se desenvolver uma simulação é construir um modelo que represente o sistema real a ser investigado.

Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (p. 296, 2000), a simulação é aplicada em tipos de problemas nos quais se necessita:

- oferecer uma melhor compreensão sobre a natureza de um processo;
- reconhecer problemas específicos ou, nas áreas problemáticas de um sistema em particular os gargalos, os estoques intermediários acima do ideal e os recursos eventualmente ociosos;
- ajudar a definir estratégias de investimento futuro para um sistema já existente, mostrando quando e quanto se tem a ganhar a cada nova etapa;
- testar novos conceitos antes de sua implementação sem interferir na operação de um sistema já instalado e em curso;
- avaliar benefícios de novos investimentos antes que haja um comprometimento de fato dos recursos de uma empresa.

Esta técnica de investigação possibilita quantificar o comportamento do sistema focalizado, prevendo o comportamento futuro. A função da simulação é gerar dados que possibilitem analisar aspectos e variáveis importantes do sistema estudado.

A simulação possui um grande potencial como suporte à tomada de decisões, e tem sido aplicada em diversas áreas do conhecimento, inclusive a empresarial, à medida que permite imitar um processo real em um determinado tempo, possibilitando, assim, uma melhor compreensão do que pode acontecer e

das formas de ser prevenir e reparar erros. Assim sendo, destaca-se aqui a adequação dessa metodologia para auxiliar as tomadas de decisão empresarial no campo tributário.

## 5.2 Coleta de Dados

O objetivo de desenvolver este modelo de simulação é apresentar as opções de tributação e o impacto da carga tributária, contribuindo com as análises e decisões dos pequenos empresários na gestão de suas operações durante as etapas de crescimento.

A empresa virtual Alfa, cujos dados e informações constam do capítulo 6, que será objeto desta simulação, atua no setor industrial. A escolha pela indústria deve-se ao fato de ser um ramo empresarial com qual se possui maior familiaridade através de consultorias empresariais. Procurou-se, assim, extrair desse contato cotidiano com os pequenos empreendimentos industriais, elementos para compor os dados da empresa virtual.

Portanto, a Alfa, representa de forma virtual uma pequena indústria de **semi manufaturados**, sendo que seus produtos são fornecidos para indústrias maiores, de médio porte. Tipicamente isso é que ocorre no mercado, onde as empresas maiores terceirizam parte de seu processo, muitas vezes vendendo até seus equipamentos usados, para a indústria que vai continuar a produção de alguns itens terceirizados, portanto seu futuro fornecedor.

Os demonstrativos financeiros da Alfa, nesta primeira etapa, foram elaborados de forma a demonstrar que naquele primeiro momento, a empresa já era dotada de uma estrutura, com um faturamento razoável para uma MPE, e, portanto, considerando a perspectiva de crescimento, os demonstrativos, controles e indicadores financeiros, já seriam ferramentas relevantes para a gestão do negócio.

Também, a simulação na primeira etapa, com uma receita bruta de R\$ 1.000.000,00, serviu de base comparativa com a etapa seguinte, quando a empresa aproximou-se do faturamento R\$ 2.400.000,00. Nesta segunda etapa, a carga tributária, mesmo no simples, já representa um impacto substancial, levando em conta que a tributação do Simples Nacional é progressiva em relação ao faturamento.

A legislação tributária dos impostos diretos e indiretos relacionados às opções de tributação do imposto de renda, e dos encargos sociais da folha de pagamento, cujos tributos foram utilizados nos cálculos comparativos, estão referenciados no capítulo 2.

## 6 MODELO DECISÓRIO DE AVALIAÇÃO DA CARGA TRIBUTÁRIA PARA AS ETAPAS DE CRESCIMENTO DAS MPES

Um recurso fundamental para auxiliar a realização do planejamento tributário são os instrumentos de cálculos comparativos entre os diversos regimes de apuração dos tributos, que proporcionam uma noção a respeito do montante de tributos a ser pago nos diferentes sistemas de apuração e, conseqüentemente, indicam a melhor escolha do regime de apuração do Imposto de Renda, seja pelo Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real.

Porém, primeiramente, é importante ressaltar que alguns cuidados devem ser observados, tanto na escolha da forma de tributação, como no desenvolvimento do planejamento tributário. É necessária precaução para não se restringir o crescimento de uma empresa dentro dos procedimentos legais, apenas com intuito de pagar menos tributos. Essa cautela deve ser observada especialmente pelas empresas que estão no limite do faturamento estabelecido pelo Simples.

Um dos principais problemas observados com respeito a propostas de planejamento direcionados aos pequenos empreendimentos é a falta de modelos adequados à realidade das MPes. Assim sendo, desenvolveu-se um modelo que possibilite ao gestor tomar decisões, na medida em que consiga avaliar o impacto da carga tributária durante as etapas de crescimento de seu negócio.

O objetivo de desenvolver este modelo é apresentar as opções de tributação e o impacto da carga tributária, contribuindo com as análises e decisões dos pequenos empresários na gestão de suas operações durante as etapas de crescimento. Pretende-se, também, ressaltar a importância dos principais indicadores econômico-financeiros utilizados como ferramentas de análise na gestão. O modelo tem como referência básica, o retorno do investimento, que é em última instância, o objeto econômico final da empresa.

O modelo desenvolvido estará focando uma pequena empresa virtual do setor industrial, denominada **Alfa**, já descrita no capítulo anterior. Este modelo contemplará a aplicação da legislação fiscal apresentada no capítulo 2, relacionando-a com as opções de tributação do imposto de renda e contribuição social (diretos), com os efeitos e os impactos dos impostos indiretos (IPI, ICMS, PIS, COFINS) e encargos sociais – INSS – FGTS, em função da escolha por uma das modalidades de tributação.

Os demonstrativos financeiros básicos sugeridos no modelo , a exemplo do DRE- Demonstrativo de Resultados do Exercício ou Período , Balanço Patrimonial e Fluxo de Caixa, são considerados relatórios de controle, análises e suporte na gestão operacional do negocio.

Da mesma forma, alguns indicadores econômico-financeiros a exemplo : ROI (Retorno sobre os Investimentos), Índice de Liquidez, Dias de Estoque, Giro do Ativo Operacional, Imobilizado sobre o Patrimônio Líquido, foram inseridos no modelo para apresentar a evolução e o acompanhamento dos resultados econômico e financeiro da empresa, durante as etapas de crescimento.

Relatórios complementares ao modelo, foram desenvolvidos para suporte nas tomadas de decisões, como : Impacto da carga tributária nas opções de tributação, e Ativo operacional líquido.

### **6.1 Premissas para a construção do Modelo de Decisão para a Carga Tributária durante as Etapas de Crescimento das MPes**

Os pequenos empresários, ao procederem uma análise referente à abertura de um negócio próprio, devem, dentre uma extensa lista de atividades e avaliação de viabilidades, atribuir a margem de lucro desejada, o retorno dos investimentos, e também, os efeitos da carga tributaria que estarão impactando as operações de seu empreendimento.

Padoveze (2003) ressalta que a margem de lucro desejada está relacionada ao conceito de rentabilidade do investimento, sendo que esta, por sua vez, estaria articulada à eficiência da geração de vendas, em consonância com o giro do ativo.

Além da rentabilidade do investimento e do giro do ativo, agrega-se ao conceito “margem de lucro desejada” o custo de capital próprio, ou comumente denominado “Capital dos Acionistas”.

Portanto, a base para a margem de lucro desejada fundamenta-se nos componentes: “Vendas, Investimentos (Ativos) e Custo de Oportunidade do Capital”.

### 6.1.1 Premissas Conceituais

As premissas conceituais do modelo são

- Eventual aumento da carga tributaria deverá ser repassado ao preço.
- O modelo incorpora eventuais ganhos de escala à medida que aumenta o volume de produção e vendas, muito embora, alguns autores ressaltem que todos os custos são variáveis em longo prazo.
- A cada etapa de crescimento, há pressuposição de novos investimentos em imobilizado e capital de giro.
- A variável limítrofe principal é a obtenção de um retorno de investimento compatível com o mercado. Neste modelo, o retorno desejado pelos gestores é acima dos 15% aa.
- O retorno do investimento deve ser o mesmo em qualquer enquadramento do regime tributário. No modelo adotado, o ROI foi mantido estável nas etapas seguintes do crescimento.
- Os gestores estabeleceram que não será considerada a distribuição de lucros/dividendos, com a premissa de manter o lucro obtido, no patrimônio líquido.
- Os cálculos análises dos efeitos de internação dos custos nos clientes, foram considerados neste modelo.
- Só há utilização do capital próprio, na premissa de que é irrelevante a estrutura de capital ( hipóteses MM<sup>6</sup>); muito embora, a estrutura ótima de capital deve perseguir o ponto limite em que os benefícios dos impostos superam os custos advindos dos empréstimos tomados. TEDESCHI (1997, Apud CALIL, 2002), em defesa teórica da relevância, propõe no modelo estático que a estrutura de capital é um

---

<sup>6</sup> Modigliani e Miller (1958) argumentaram que a forma com que a empresa é financiada é irrelevante para o seu valor. Para os autores, o custo de capital da empresa é o mesmo para qualquer nível de endividamento e, portanto, não haveria uma estrutura de capital ótima. Já em 1963, MM, demonstraram, na presença de imposto de renda da empresa, que a mesma poderia maximizar o seu valor pelo uso de 100% do endividamento, em virtude dos benefícios fiscais dos impostos, destacando nesta situação a relevância da estrutura de capital na determinação do valor da empresa. Segundo GITMAN et.al ( 1997 apud CALIL, 2002, p. 38-42) destaca várias citações ressaltando a relevância da estrutura do capital na valorização da empresa.

compromisso entre as vantagens fiscais do endividamento e de outros encargos, culminando com uma estrutura financeira ótima. Ressalta também a abordagem gerencial, no qual propõe que o fator determinante da estrutura de capital, é definido por uma relação entre seus administradores e acionistas, dando origem às discussões do capitalismo gerencial de preferência, em oposição a abordagem de relação estática.

- Só será considerado o resultado operacional, sem portanto, utilizar nas projeções, o calculo de possíveis despesas e receitas financeiras.
- O IPI só foi considerado para efeito de controle de fluxo de caixa.

### **6.1.2 Premissas do exemplo numérico**

A seguir, apresentam-se as premissas básicas para a primeira etapa operacional, período I da empresa virtual Alfa em estudo, dentro da proposta do modelo de decisão:

- Ramo de atividade - Industria - EPP.
- Investimento inicial \$ 400.000,00 - Com capital próprio, sendo que R\$320.000,00 em imobilizado, e R\$ 80.000,00 em disponibilidade para a necessidade do capital de giro.
- ROI – Retorno do Investimento desejado 15% aa.
- Estrutura do Capital - 100% capital próprio.
- Taxa financeira praticada pelo mercado 12% aa.
- Opção de tributação inicial – baseada na planilha de simulação, modelo proposto..
- Clientes : medias industrias dentro do estado de SP. ( enquadradas no L. Real ou L. Presumido)
- Fornecedores de matéria prima e insumos – dentro do estado SP – com IPI 5%, ICMS de 18%.( porém, não aproveitado por empresas do Simples Nacional ).
- Estrutura inicial dos custos e despesas sobre a receita líquida.
- Variável = Matéria Prima: 40%
  - = Mão de Obra Direta: 20%
  - = Comissões/Frete: 5%

- Fixos = Industrial: 11%  
= Administração e Comercial: 7%
- Capital de giro em dias
  - a) Vendas = Ctas Receber = 30 dias
  - b) Estoques = 60 dias
  - c) Fornecedores = 30 dias

## **6.2 Análise dos Demonstrativos Contábeis e Financeiros do Primeiro Período - etapa I**

No Quadro 9, representado pelo DRE, apresenta-se o resultado financeiro do primeiro período da ALFA e uma simulação de cálculo com comparação entre as três opções de tributação do imposto de renda, considerando que, enquanto MPE, existe a possibilidade de escolha entre o Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real.

Analisando-se o Quadro 9, constata-se que a escolha pelo Simples Nacional, com o faturamento de R\$ 1.000.000,00, considerando as premissas previamente mencionadas, é a opção de tributação mais econômica. Está explícito que o resultado líquido, enquanto positivo de R\$ 69.200, no Simples, passa a ser prejuízo nas outras duas opções.

A margem de contribuição apresenta variações em relação ao Simples Nacional, justamente pelo fato dos impostos indiretos - IPI, ICMS, PIS COFINS - participarem como dedução, débito das vendas e compensação, crédito nas compras de matéria-prima, nas opções de tributação pelo Lucro Real e Lucro Presumido. Ressaltando que o PIS-Cofins, não é objeto de compensação nas compras de matéria prima e insumos de produção.

No Simples Nacional, há uma única alíquota que concentra toda a tributação, sendo que no DRE, este imposto está lançado antes do lucro líquido e assim, não impactando a margem de contribuição.

O ICMS, imposto estadual, é debitado, deduzido da receita bruta tanto na opção pelo Lucro Presumido, como no Lucro Real, enquanto que no Simples Nacional, o mesmo está dentro da alíquota única.

Quadro 9 – DRE - Demonstrativo de Resultados, Empresa virtual Alfa.

. Opções de Tributação	Período I					
	Simplex Nacional	% Part.	Lucro Presumido	% Part	Lucro Real	% Part
<b>Receita Bruta</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100,0%</b>
(-) Icms			180.000	18,0%	180.000	18,0%
(-) Pis-Cofins			36.500 (1)	3,65%	92.500 (1)	9,25%
<b>Receita Líquida</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>783.500</b>	<b>78,4%</b>	<b>727.500</b>	<b>72,8%</b>
Matéria Prima-Insumos	409.500	41,0%	319.800 (2)	40,8%	283.725 (2)	39,0%
Frete/Comissões	50.000	5,0%	50.000	6,4%	50.000	6,9%
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>540.500</b>	<b>54,1%</b>	<b>413.700</b>	<b>52,8%</b>	<b>393.775</b>	<b>54,1%</b>
<b>% MC</b>	<b>54,1%</b>		<b>52,8%</b>		<b>54,1%</b>	
Salários Encargos - Diretos	195.300	19,5%	247.140 (3)	31,5%	247.140 (3)	34,0%
Salários Encargos - Ind/Mens	61.845	6,2%	78.261 (4)	10,0%	78.261 (4)	10,8%
Despesas gerais de produção	46.405	4,6%	46.405	5,9%	46.405	6,4%
Depreciação	34.000	3,4%	34.000	4,3%	34.000	4,7%
Despesas Adm/Cial	38.450	3,8%	38.450	4,9%	38.450	5,3%
<b>Total Despesas Operacionais</b>	<b>376.000</b>		<b>444.256</b>	<b>56,7%</b>	<b>444.256</b>	<b>61,1%</b>
<b>Lucro Operacional ( EBIT )</b>	<b>164.500</b>	<b>16,5%</b>	<b>(30.556)</b>	<b>-3,9%</b>	<b>(50.481)</b>	<b>-6,9%</b>
<b>% Lucro Oper / Receita Líquida</b>	<b>16,5%</b>		<b>-3,9%</b>		<b>-6,9%</b>	
<b>% Lucro Oper / Receita Bruta</b>	<b>16,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-3,1%</b>		<b>-5,0%</b>	
Imposto Simples Nacional	95.300 (5)	9,53%				
Imposto de Renda.C.Social			22.800 (5)	2,9%	(12.115) (5)	-1,7%
<b>Resultado Após o Imposto de Renda</b>	<b>69.200</b>	<b>6,9%</b>	<b>(53.356)</b>	<b>-6,8%</b>	<b>(38.366)</b>	<b>-5,3%</b>
<b>% s/ Receita Líquida</b>	<b>6,9%</b>		<b>-6,8%</b>		<b>-3,8%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da mesma forma, o ICMS é creditado, deduzido das compras das matérias-primas e insumos, reduzindo os estoques e, conseqüentemente, os custos de transformação.

Já o PIS-COFINS, no Lucro Presumido, é debitado em 3,65%, e no Lucro Real, é debitado em 9,25%, ambos calculados sobre a Receita Bruta, enquanto que no Simples Nacional, o mesmo se encontra na alíquota única.

Quanto às compras de matéria-prima, o crédito de PIS-Cofins, só é permitido na opção pelo Lucro Real, na mesma alíquota aplicada na Receita Bruta.

O Quadro 10 reuniu os cálculos comparativos dos impostos indiretos, que impactaram nas receitas e aquisições das matérias primas e insumos; nas opções do Lucro Presumido e Lucro Real.

**Quadro 10: Cálculo comparativo do PIS-Cofins nas Receitas, e dos impostos indiretos na aquisição de matéria prima. Empresa virtual Alfa.**

	<b>Simplex Nacional</b>	<b>%</b>	<b>Lucro Presumido</b>	<b>%</b>	<b>Lucro Real</b>	<b>%</b>
<b>PIS - COFINS (1)</b>			<b>36.500 (1)</b>		<b>92.500 (1)</b>	
Receita Bruta	1.000.000		1.000.000		1.000.000	
PIS	sem débito		6.500	0,65%	16.500	1,65%
COFINS	sem débito		30.000	3,0%	76.000	7,60%
<b>Materia Prima-Insumos (2)</b>	<b>409.500</b>	<b>%</b>	<b>319.800 (2)</b>	<b>%</b>	<b>283.725 (2)</b>	<b>%</b>
Impostos compensados na aquisição – Base calculo	409.500	Bruto	409.500	Bruto	409.500	Bruto
(-) IPI	não compensado		(19.500)	5,0%	(19.500)	5,0%
(-) ICMS	não compensado		(70.200)	18,0%	(70.200)	18,0%
(-) PIS	não compensado		-		(6.435)	1,65%
(-) COFINS	não compensado		-		29.640)	7,60%
<b>Valor de aquisição s/ impostos</b>	<b>409.500</b>	<b>Liquido</b>	<b>319.800</b>	<b>Liquido</b>	<b>283.725</b>	<b>Liquido</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao IPI, o mesmo é debitado quando da emissão da nota fiscal nas opções de tributação do Lucro Real e Lucro Presumido, portanto pago pelos clientes, sendo que na opção do Simplex Nacional, está embutido na alíquota única, não sendo destacado na nota fiscal.

Já com respeito à matéria- prima, no Simplex Nacional, o IPI não sendo compensado, torna-se custo, sendo que nas opções do Lucro Real e Lucro Resumido, o IPI é compensado, creditado na apuração fiscal.

Ficou explícito no demonstrativo que o PIS-Cofins, tem alíquotas e tratamento diferenciado entre as opções de tributação do Lucro Real e Presumido.

No Quadro 11 encontra-se o cálculo comparativo dos encargos sobre os salários, nas três opções de tributação.

**Quadro 11: Cálculo comparativo dos encargos sociais sobre os salários nas três opções de tributação - Empresa virtual Alfa.**

<b>Calculo comparativo dos encargos sociais sobre os salários e benefícios</b>	<b>Simples Nacional</b>	<b>%</b>	<b>Lucro Presumido</b>	<b>%</b>	<b>Lucro Real</b>	<b>%</b>
<b>Salários/Benefícios – Mão obra direta</b>						
Salários / Ferias e 13º Salário	180.000		180.000		180.000	
Encargos - INSS			51.840	28,8%	51.840	28,8%
Encargos - FGTS	15.300	8,5%	15.300	8,5%	15.300	8,5%
<b>Total salários/ benefícios /encargos</b>	<b>195.300</b>		<b>247.140</b>		<b>247.140</b>	
<b>Salários/benefícios administração/Comercial</b>						
Salários / Ferias e 13º Salário	57.000		57.000		57.000	
Encargos - INSS			16.416	28,8%	16.416	28,8%
Encargos - FGTS	4.845	8,5%	4.845	8,5%	4.845	8,5%
<b>Total salários/ benefícios /encargos</b>	<b>61.845</b>		<b>78.261</b>		<b>78.261</b>	
<b>Total Geral</b>	<b>257.145</b>		<b>325.401</b>		<b>325.401</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos encargos sobre a folha de pagamento, é unânime entre os gestores e contabilistas que o diferencial que elege o Simples Nacional como a melhor opção para as MPEs, é o benefício dos encargos sobre a folha de pagamento, que constitui, basicamente, o INSS de 28,8% sobre a folha de pagamento, que não é recolhido pelas empresas na opção de tributação do Simples, mas, obrigatória no Lucro Presumido e Lucro Real.

No entanto, é relevante ressaltar que cada empresa tem a sua estrutura de custos, e, a participação da folha de salários estará influenciando diretamente nesta avaliação.

Muito embora a legislação do FGTS permite o recolhimento aos funcionários de 8% sobre os salários auferidos, a Alfa, empresa virtual, optou por recolher os 8,5% conforme demonstrado neste Quadro 11.

No Quadro 12 encontra-se demonstrado o cálculo da apuração dos impostos nas três opções de tributação.

**Quadro 12: Cálculo dos impostos - Simples Nacional, e nas opções do Lucro Real e Presumido. Empresa virtual Alfa.**

<b>Calculo do Imposto - Simples Nacional, e nas Opções do Lucro Real e Presumido – Base de Cálculo</b>	<b>Simples Nacional</b>	<b>Lucro Presumido</b>	<b>Lucro Real</b>
<b>Lucro (Prejuízo) Antes do Imposto de Renda</b>			(50.481)
Receita Bruta	1.000.000	1.000.000	
Alíquota Imposto de Renda - IRPJ (sobre RB )	NA	8%	NA
<b>Base de calculo</b>	<b>1.000.000</b>	<b>80.000</b>	<b>(50.481)</b>
Alíquota do Imposto Nacional e do Imp. Renda	9,53%	15%	15%
Imposto Simples Nacional/ Imposto de Renda a recolher	95.300	12.000	(7.572)
Taxa do IR adicional (acima dos R\$ 20 mil mês)	NA	NA	10%
Imposto de Renda a Recolher			Não atingiu
Contribuição Social - CSLL (sobre RB)	NA	12%	NA
<b>Base de calculo</b>		<b>120.000</b>	<b>(50.481)</b>
Taxa da CSLL	NA	9%	9%
Contribuição Social - CSLL a recolher		10.800	(4.543)
<b>Total do Imposto (SNacional / IRPJ / CSLL )</b>	<b>95.300 (5)</b>	<b>22.800 (5)</b>	<b>(12.115) (5)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao imposto de renda e contribuição social, destaca-se que no Lucro Presumido, o imposto é devido, mesmo que a empresa tenha prejuízo, pois, é calculado aplicando-se as alíquotas sobre a receita bruta.

No Lucro Real, o imposto é devido somente na condição da empresa apresentar resultado positivo, ou seja, lucro fiscal .

É relevante ressaltar que nesta opção, Lucro Real, quando a empresa apura um prejuízo fiscal, a legislação permite que a empresa calcule o imposto de renda a ser compensado, como crédito, para abatimento em impostos de lucros futuros.

Teremos a seguir , Quadro 13, a demonstração da carga tributária nesta primeira etapa , período I da Alfa.

**Quadro 13: Impacto da Carga tributária – Simples Nacional****Empresa virtual Alfa.**

Impacto da carga tributaria	Simples Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
ICMS	-	109.800	109.800
Pis - Cofins	-	36.500	56.425
Imposto de Renda / Contribuição Social	95.300	22.800	(12.115)
Encargos da folha	20.145	88.401	88.401
Total	115.445	257.501	242.510
% sobre a receita bruta	11,5%	25,7%	24,2%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar o Quadro 13, podemos identificar por tipo de tributo, qual o impacto da carga tributaria entre as opções de tributação do imposto de renda.

Importante sublinhar que muito embora os pequenos gestores saibam que somente no limite do faturamento de R\$ 2.400.000,00 é que devem tomar a decisão de migrar para uma das outras duas modalidades de tributação, esta análise comparativa, já apresenta aos mesmos uma extensão do impacto dos novos tributos nas operações de seu negocio.

Percebe-se que os encargos sociais ( INSS ) sobre a folha de pagamento, tem uma participação expressiva, caso a Alfa venha a migrar para uma das outras duas opções de tributação. Da mesma forma, ressalta-se o impacto dos impostos indiretos que também estão contribuindo de forma expressiva com o aumento da carga tributaria.

No entanto, deve-se mencionar que a análise não pode ser efetuada simplesmente no aumento da carga, foco interno do negocio, mas principalmente, analisar de forma global as operações da empresa. Aprofundar e compreender sobre os impostos indiretos aplicados nas opções de tributação do Lucro Real e Presumido, na apuração dos custos da Alfa e de seus clientes, será um passo relevante a ser dado, antes de se atingir o limite de faturamento permitido para manter-se no Simples Nacional

Na sequência, complementando o modelo, apresenta-se o Balanço Patrimonial (Quadro 14), o Ativo Total Operacional (Quadro 15), os Indicadores econômico – financeiro (Quadro 16) e o Fluxo de Caixa, (Quadro 17).

**Quadro 14: Balanço Patrimonial da empresa virtual Alfa**

		<b>Simplex Período I</b>
<b>A T I V O</b>		
<b>CIRCULANTE</b>		
	Disponibilidades	61.031
	Contas Receber	83.333
	Estoques	114.201
	Outros	-
	<b>Total</b>	<b>258.565</b>
<b>IMOBILIZADO</b>		
	Imobilizado	320.000
	Depreciação	(34.000)
	<b>Total</b>	<b>286.000</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>544.565</b>
<b>P A S S I V O</b>		
<b>CIRCULANTE</b>		
	Fornecedores	42.656
	Salários/encargos	13.529
	Tributos	7.942
	Outros ctas a pagar	11.238
	<b>Total</b>	<b>75.365</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>		
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>		
	Capital Social	400.000
	Lucros (Prejuízo)	69.200
	<b>Total</b>	<b>469.200</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>		<b>544.565</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 15: Ativo Operacional -  
Empresa virtual Alfa.**

<b>Ativo Operacional</b>	<b>Período I Simples Nac.</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>544.565</b>
(-) Fornecedores/Contas a pagar	(53.894)
(-) Salários e contribuição	(13.529)
(-) Impostos	(7.942)
(-) Disponibilidades	(51.031)
<b>Ativo Operacional</b>	<b>408.169</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>69.200</b>
<b>ROI</b>	<b>17,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 16: Fluxo de Caixa**

	<b>Abertura</b>	<b>Período I</b>
		<b>Simples Nacional</b>
<b>Saldo Inicial</b>		
Aporte dos sócios - "	400.000	400.000
Clientes		916.667
<b>Total das Entradas</b>	<b>400.000</b>	<b>1.316.667</b>
<b>Saídas</b>		
Aquisições de mat.prima-insumos		397.548
Folha de pagamento/ encargos		316.811
Despesas industrial em geral		67.002
Despesas adm - comercial		66.917
Impostos total		87.358
Outros		
<b>Total Saídas</b>		<b>935.636</b>
<b>Geração de Caixa</b>		<b>381.031</b>
Investimentos /Imobilizado	320.000	320.000
<b>Fluxo de Caixa Líquido</b>		<b>61.031</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 17: Indicadores Econômico-Financeiro  
Empresa virtual Alfa.**

Indicadores Econômico e Financeiro	Período I
	Simplex Nacional
<b>Ativo Operacional</b>	<b>408.169</b>
<b>Valor</b>	<b>408.169</b>
<b>Crescimento %</b>	<b>inicial</b>
<b>Liquidez Corrente (AC/PC)</b>	<b>3,0</b>
<b>ROI = Retorno sobre o Ativo Operacional</b>	<b>17,0%</b>
<b>ROE = Retorno sobre o Patrimônio Líquido</b>	<b>14,7%</b>
<b>Giro do Ativo (Vendas líquidas / Ativo Operacional)</b>	<b>2,4</b>
<b>Margem Operacional ( sobre a receita líquida )</b>	<b>16,5%</b>
<b>Margem/Resultado Líquido (sobre a receita líquida)</b>	<b>6,9%</b>
<b>Imobilização do Patrimônio Líquido (Imob/PL)</b>	<b>61,0%</b>
<b>PMR- Prazo Médio de Recebimento</b>	<b>30</b>
<b>PMP- Prazo Médio de Pagamento</b>	<b>30</b>
<b>PMP- Prazo Médio de Estoque</b>	<b>60</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste primeiro período, apurou-se apenas o cálculo comparativo do resultado (lucro ou prejuízo) e da carga tributária, com a decisão de permanecer no Simplex Nacional, sem a preocupação em aprofundar-se nas análises internas e externas ao seu ambiente.

### **6.3 Aumento do faturamento – Etapa de Crescimento – Período II**

Continuando com as análises da aplicação do Modelo, observa-se que os demonstrativos financeiros, DRE, Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial, estarão se reportando às informações econômicas e financeiras dos períodos I e II, quando a empresa evolui de um faturamento de R\$ 1.000.000,00, atingindo o nível de faturamento de R\$ 2.400.000,00 anual.

Com o crescimento do faturamento de 140% sobre o período anterior, tanto a mão de obra direta, como os insumos e matéria prima, acompanharam o crescimento da receita bruta, pois no modelo em evidência, estão considerados como custos variáveis.

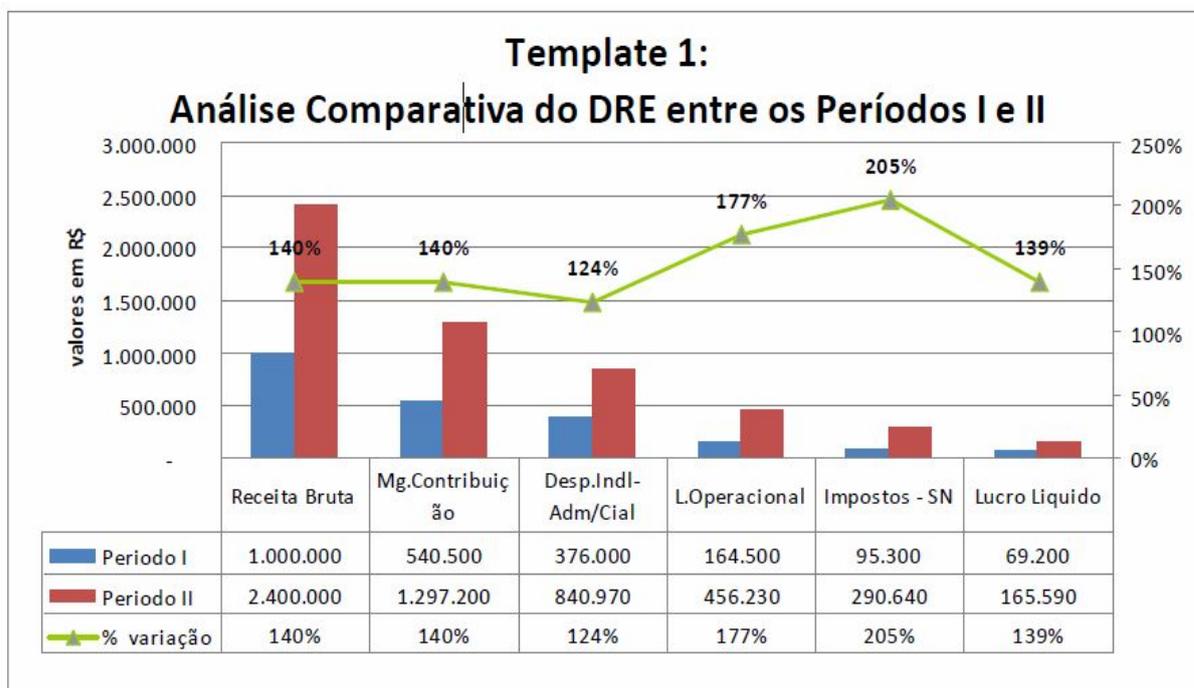
Os demais custos e despesas indiretas e fixas, tanto da área industrial como da administrativa e comercial, também foram reestruturados, porém, em 65% do crescimento das vendas, gerando, portanto, uma economia de 35% pelo método de absorção.

**Quadro 18: DRE – Demonstrativos de Resultados – Períodos I e II - Empresa virtual Alfa.**

Empresa virtual Alfa.	Evolução do Negócio - Opção Simples Nacional				
	Período I Valor	% part.	Período II Valor	% part.	Análise Horiz %
<b>Receita Bruta</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.400.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>140,0%</b>
(-) ICMS		0,0%		0,0%	0,0%
(-) Pis-Cofins		0,0%		0,0%	0,0%
<b>Receita Líquida</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.400.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>140,0%</b>
Matéria Prima- Insumos	409.500	41,0%	982.800	41,0%	140,0%
Frete/Comissões	50.000	5,0%	120.000	5,0%	140,0%
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>540.500</b>	<b>54,1%</b>	<b>1.297.200</b>	<b>54,1%</b>	<b>140,0%</b>
<b>% MC</b>	<b>54,1%</b>		<b>54,1%</b>		
Salários Encargos - Diretos	195.300	19,5%	468.720	19,5%	140,0%
Salários Encargos - Ind/Mens	61.845	6,2%	121.177	5,0%	95,9%
Despesas gerais de produção	46.405	4,6%	88.634	3,7%	91,0%
Depreciação	34.000	3,4%	89.000	3,7%	161,8%
Despesas Adm/Comercial	38.450	3,8%	73.440	3,1%	91,0%
<b>Total Despesas Operacionais</b>	<b>376.000</b>	<b>37,6%</b>	<b>840.971</b>	<b>35,9%</b>	<b>129 %</b>
<b>Lucro Operacional ( EBIT )</b>	<b>164.500</b>	<b>16,5%</b>	<b>456.230</b>	<b>19,0%</b>	<b>177,3%</b>
<b>% Lucro Oper/Receita Líquida</b>	<b>16,5%</b>		<b>19,%</b>		
<b>% Lucro Oper/Receita Bruta</b>	16,5%		19,0%		
<b>Resultado Antes do Imp. Renda</b>	<b>164.500</b>	<b>16,5%</b>	<b>456.230</b>	<b>19,0%</b>	<b>177,3%</b>
Imposto Simples Nacional	95.300	<b>9,5%</b>	290.640	<b>12,1%</b>	<b>205,0%</b>
Imposto de Renda.C.Social			-		
<b>Resultado Após o Imp. Renda</b>	<b>69.200</b>	<b>6,9%</b>	<b>165.590</b>	<b>6,9%</b>	<b>139,3%</b>
<b>% s/ receita líquida</b>	<b>6,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>6,9%</b>	<b>0,0%</b>	

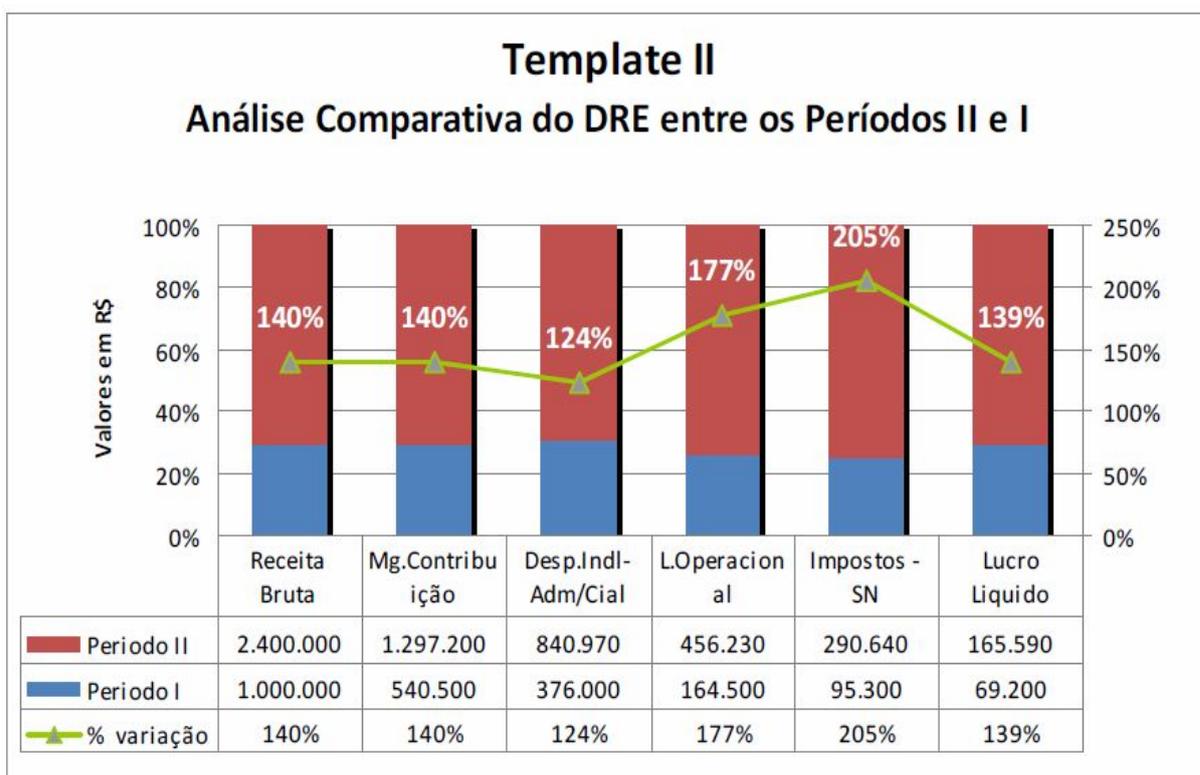
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 7: Análise comparativa do DRE entre os Período I e II



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 8: Análise comparativa do DRE entre os Período II e I



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando algumas contas do DRE no Simples Nacional, no Quadro 18, e do Gráfico 7 e 8 constatou-se que houve uma melhora na margem operacional em 2,5 %, resultante da absorção dos custos e despesas fixas. No entanto, esse ganho gerado pela escala de produção, acabou sendo absorvido pelo aumento da carga tributária.

Pode-se perceber com maior clareza a curva “variação”, onde a redução proporcionada pela absorção dos custos fixos ( despesas industrial, administração e comercial), alavancou uma elevação do lucro operacional, acabou sendo anulada pelo aumento dos tributos.

**Quadro 19: Impacto da Carga Tributária – Simples Nacional – Períodos I e II**  
**Empresa virtual Alfa**

Impacto da carga tributaria	Simples Nacional		Simples Nacional	
	Período I		Período II	Var.% II / I
IPI	-		-	0%
ICMS	-		-	0%
PIS e COFINS	-		-	0%
Imposto de Renda/C.Social	95.300		290.640	205 %
Encargos da folha	20.145		46.213	129 %
<b>Total</b>	<b>115.445</b>		<b>336.853</b>	<b>192%</b>
<b>% sobre a receita bruta</b>	<b>12%</b>		<b>14%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se verificar no Quadro 19, que o volume de imposto Simples Nacional aumentou em 205%, enquanto que a receita conforme Quadro 18, cresceu apenas 140%. A justificativa maior está na alteração da alíquota constante do Quadro 1, de tributo do Simples, que é progressivo ao volume da Receita/Faturamento, pois a alíquota enquanto 9,53% no período I, alterou para 12,11% no período II.

Na seqüência é publicado o Balanço Patrimonial, Quadro 20 , e o Ativo Operacional Total, Quadro 21, base para o calculo do ROI.

**Quadro 20: Balanço Patrimonial – Simples Nacional – Períodos I e II**  
**Empresa virtual Alfa**

Simples Nacional		Período	Período
		I	II
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>			
	Disponibilidades	61.031	122.759
	Contas Receber	83.333	200.000
	Estoques	114.201	271.526
	Outros	-	-
	<b>Total</b>	<b>258.565</b>	<b>594.285</b>
<b>IMOBILIZADO</b>			
	Imobilizado	320.000	770.000
	Depreciação	(34.000)	(123.000)
	<b>Total</b>	<b>286.000</b>	<b>647.000</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>544.565</b>	<b>1.241.285</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>			
	Fornecedores	42.656	81.900
	Salários/encargos	13.529	31.036
	Tributos	7.942	24.220
	Outros ctas a pagar	11.238	19.339
	<b>Total</b>	<b>75.365</b>	<b>156.495</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>			
	Capital Social	400.000	919.200
	Lucros (Prejuízo)	69.200	165.590
	<b>Total</b>	<b>469.200</b>	<b>1.084.790</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>		<b>544.565</b>	<b>1.241.285</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 21: Ativo Operacional – Simples Nacional - Períodos I e II**

<b>Ativo Operacional</b>	<b>Simples Nacional</b>	
	<b>Período I</b>	<b>Período II</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>544.565</b>	<b>1.241.285</b>
(-) Fornecedores/Contas a pagas	(53.894)	(101.239)
(-) Salários e contribuição	(13.529)	(31.035)
(-) Impostos	(7.942)	(24.220)
(-) Disponibilidades	(61.031)	(122.759)
<b>Ativo Operacional</b>	<b>408.169</b>	<b>962.031</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>69.200</b>	<b>165.590</b>
<b>ROI</b>	<b>17%</b>	<b>17,2%</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Neste período II, com o crescimento do faturamento em 140%, a empresa investiu com recursos próprios em novos equipamentos, ferramentas, veículos, móveis e utensílios, na ordem de R\$ 450.000,00. Os sócios, decidiram aportar ao capital da empresa, mais R\$ 450.000,00, atendendo à necessidade de capital de giro, sem efetuar empréstimos bancários.

Analisando Quadro 21, no qual se compara o lucro líquido com o Ativo Operacional, destaca-se com esta situação, uma indagação sobre o ROI, ou seja: Porque as empresas não têm grandes aumentos de ROI – retorno sobre os investimentos, mesmo em situações de forte evolução do Ativo Operacional ?

Este tema, inclusive, foi citado em discussões por Padoveze (2010) quando foram levantadas as questões como:

- Quando a política de vendas foca grandes aumentos no faturamento, é comum acontecer a necessidade de ceder preço de venda, resultando em perda de lucratividade. Porém, com o aumento do volume de produção, vem os ganhos com a absorção dos custos fixos, melhorando a margem operacional, e conseqüentemente, aumentando a rentabilidade.
- As forças da oferta e procura da economia impedem as empresas de aumentar exageradamente a sua rentabilidade, pois, negócios que se mostram altamente rentáveis, imediatamente trazem novos competidores no ramo.

O Quadro 22, a seguir, apresenta o fluxo de caixa.

**Quadro 22: Posição do Fluxo de Caixa – Empresa virtual Alfa**

Simples Nacional		Período	Período
		I	II
<b>Saldo Inicial</b>			<b>61.031</b>
Aporte dos sócios - "		400.000	450.000
Clientes		916.667	2.283.333
<b>Total das Entradas</b>		<b>1.316.667</b>	<b>2.733.333</b>
<b>Saídas</b>			
Aquisições de matéria.prima e insumos		397.548	1.065.959
Folha de pagamento/ encargos		316.811	595.720
Despesas industrial em geral		67.002	131.129
Despesas adm - comercial		66.917	154.436
Impostos total		87.358	274.362
Outros			
<b>Total Saídas</b>		<b>935.636</b>	<b>2.221.605</b>
<b>Geração de Caixa</b>		<b>381.031</b>	<b>511.728</b>
Investimentos /Imobilizado		320.000	450.000
<b>Fluxo de Caixa Líquido</b>		<b>61.031</b>	<b>122.759</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que no período II o faturamento anual atingiu o limite permitido pela legislação fiscal para a permanência no Simples Nacional, cabe agora aos gestores, uma decisão sobre qual das duas outras modalidades de tributação escolher.

Naturalmente, não é uma decisão simples de se tomar, e será necessário investir em **planejamento**, um instrumento fundamental para o desenvolvimento da empresa, auxiliando a tomada de decisão a respeito da opção mais econômica para o negócio: "Lucro Presumido ou Lucro Real"?

Sob essa perspectiva, é importante sublinhar o papel da Contabilidade Gerencial como ferramenta de administração e suporte ao planejamento,

contribuindo substancialmente para o bom desempenho da empresa, uma vez que produz informações gerenciais que orientam as decisões empresariais.

Como sublinha Atkinson (2003), a contabilidade gerencial produz informações ao empresário para que este tome decisões mais acertadas e em tempo hábil.

A contabilidade gerencial tem um sentido mais amplo da contabilidade comumente empregada nas micro e pequenas empresas, que se limita a focalizar o fisco e as práticas trabalhistas.

Nesse contexto, visando o controle e a qualidade das informações organizacionais, bem como a inserção do planejamento tributário no plano estratégico da empresa, é importante compreender a função do planejamento operacional enquanto um componente essencial para a realização dos resultados previstos no planejamento estratégico empresarial.

De acordo com Padoveze, o planejamento estratégico pode ser compreendido como: “[...] um processo que prepara a empresa para o que está por vir” (PADOVEZE, 2003. p 58).

Assim, um planejamento eficiente tem sido enfatizado por diversos autores como um instrumento fundamental para proporcionar às MPEs estruturas mais sólidas, ampliando suas chances de sobrevivência no mercado e conferindo-lhes potencial de crescimento. Pequenos empreendedores que não mantêm registros e negligenciam as ações do mercado mais amplo estão muitos mais sujeitos aos humores do mercado e às ameaças das grandes empresas.

Portanto, neste momento em que o negócio poderá superar em faturamento o limite que a classificava como MPE, com perspectiva, inclusive, de se manter na rota de crescimento, torna-se indispensável que os gestores insiram a contabilidade gerencial e o planejamento operacional e tributário no gerenciamento de suas funções.

O uso de ferramentas que possibilitem gerar informações úteis para a gestão das empresas apresenta-se atualmente cada vez mais relevante para a permanência das organizações no mercado.

O planejamento é um dos principais recursos para o desenvolvimento das funções gerenciais, constituindo-se como um instrumento imprescindível de reflexão para as tomadas de decisão mais adequadas.

### 6.3.1 Cálculo comparativo das opções de tributação do imposto de renda. Etapa II

Nesta etapa de crescimento, em que a Alfa atinge o faturamento teto de R\$ 2.400.000,00, permitido pela legislação para a permanência no Simples Nacional, o modelo permite uma análise comparativa demonstrando entres as três opções de tributação, calcular o impacto da carga tributaria, e o resultado líquido obtido.

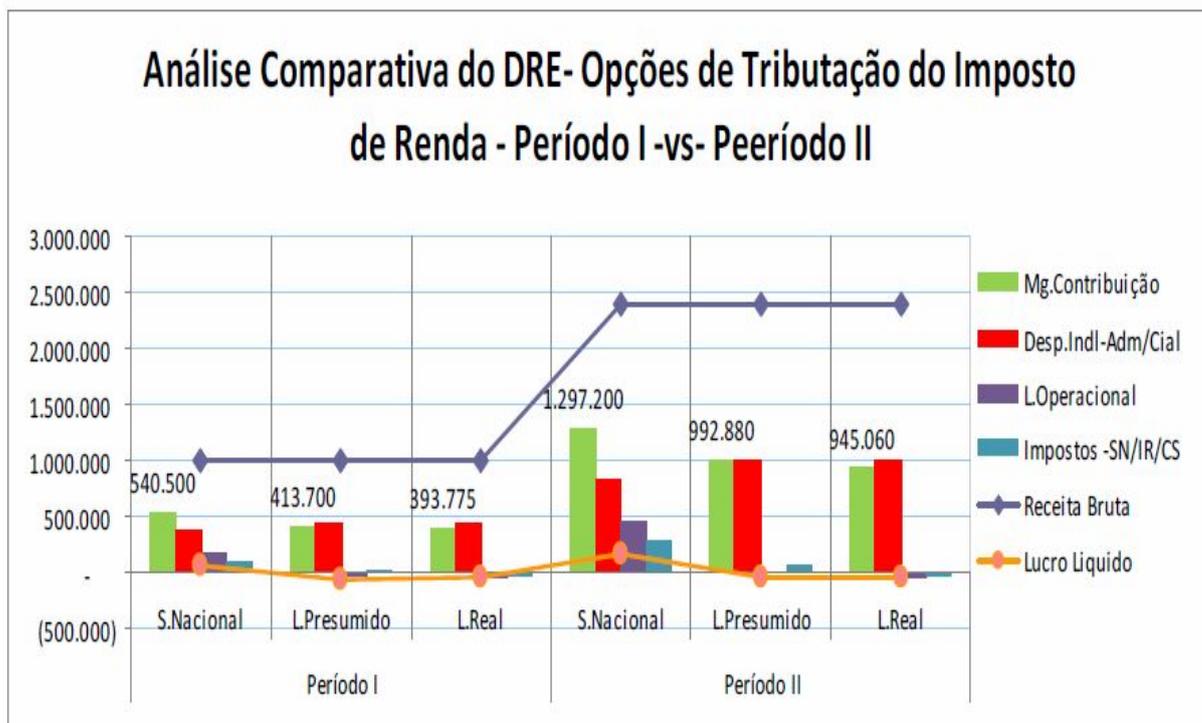
Os demonstrativos financeiros que compõem o modelo de avaliação da carga tributária estarão apresentando os cálculos comparativos nas opções do Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real.

**Quadro 23: DRE- Demonstrativos de Resultados. Empresa virtual Alfa**

	Período II				
	Simples Nacional	Lucro Presumido	% Part.	Lucro Real	% Part.
<b>Receita Bruta</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.400.000</b>	<b>100,0%</b>
(-) ICMS		432.000		432.000	
(-) PIS-Cofins		87.600		222.000	
<b>Receita Líquida</b>	<b>2.400.000</b>	<b>1.880.400</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.746.000</b>	<b>100,0%</b>
Matéria Prima – Insumos	982.900	767.520	40,8%	680.940	39,0%
Frete/Comissões	120.000	120.000	6,4%	120.000	6,9%
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>1.297.200</b>	<b>992.880</b>	<b>52,8%</b>	<b>945.060</b>	<b>54,1%</b>
<b>% MC</b>	<b>54,1%</b>	<b>52,8%</b>		<b>54,1%</b>	
Salários Encargos - Diretos	468.720	593.136	31,5%	593.136	34,0%
Salários Encargos - Ind/Mens	121.177	153.342	8,2%	153.342	8,8%
Despesas Gerais de Produção	88.634	88.634	4,7%	88.634	5,1%
Depreciação	89.000	81.166	4,3%	81.166	4,6%
Despesas Adm/Comercial	73.440	73.440	3,9%	73.440	4,2%
<b>Total Despesas Operacionais</b>	<b>840.970</b>	<b>989.717</b>		<b>989.717</b>	
<b>Lucro Operacional (EBI)</b>	<b>456.230</b>	<b>3.163</b>	<b>0,2%</b>	<b>(44.657)</b>	<b>-2,6%</b>
<b>% Lucro Oper/Receita Líquida</b>	<b>19,0%</b>	<b>0,2%</b>		<b>-2,6</b>	
<b>% Lucro Oper/Receita Bruta</b>	<b>19,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-1,9%</b>	<b>0,0%</b>
Imposto Simples Nacional	290.640		0,0%		0,0%
Imposto de Renda Contr.Social		54.720		(10.718)	
<b>Resultado Após o Imposto de</b>	<b>165.590</b>	<b>(51.557)</b>	<b>-2,7</b>	<b>(33.939)</b>	<b>-1,9%</b>
<b>% Receita Líquida</b>	<b>6,9%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-1,4%</b>	<b>0,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 9: Análise comparativa do DRE – Opções de tributação do imposto de Renda Período I -vs- Período II**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os resultados do DRE comparativo do Quadro 23 e do Gráfico 9, em relação ao DRE comparativo do período I, e II, percebe-se que a opção de tributação Simples Nacional, continua com lucro, sendo que as outras duas modalidades de tributação do imposto de renda, “Lucro Presumido e Lucro Real”, permanecem com prejuízo.

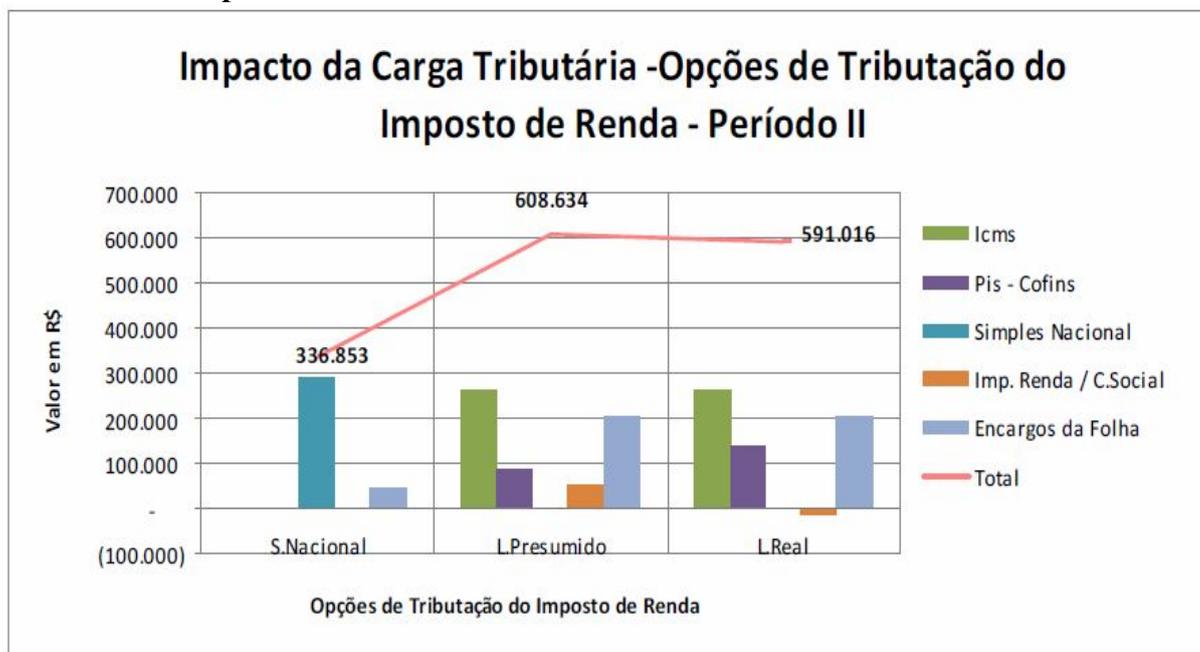
No quadro 24 e Gráfico 10 a seguir, é possível visualizar que a carga tributária continua sendo o fator relevante entre as opções de tributação, com impacto direto no resultado da empresa.

**Quadro 24: Impacto da Carga Tributária – Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real**

Impacto da carga tributária	Simples Nacional	% por imp.	Lucro Presumido	% Part. por imp.	Lucro Real	% Part. por imp.
ICMS	-	0%	263.520	11%	263.520	11%
Pis – COFINS	-	0%	87.600	3,6%	135.420	5,6%
Imposto de Renda/C.Social	290.640	12,1%	54.720	2,3%	10.718	0,5%
Encargos da Folha	46.213	1,9 %	202.794	8,5%	202.794	8,5%
<b>Total</b>	<b>336.853</b>	<b>14,0%</b>	<b>608.634</b>	<b>25,4%</b>	<b>591.016</b>	<b>24,6%</b>
<b>% sobre a receita bruta</b>	<b>14%</b>		<b>25%</b>		<b>25%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 10 : Impacto da carta tributária – Opções de tributação do imposto de renda no período II .**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os impostos indiretos não cumulativos, como também os encargos sociais, especificamente o INSS, continuam fazendo a diferença, conforme ilustra tanto o Quadro 24, e o Gráfico 10, como também, o imposto de renda e contribuição social que tem tratamento diferenciado na apuração de cálculo.

Na sequência, completando o modelo de avaliação, segue o Balanço Patrimonial, o Ativo Operacional Total e ROI, e os Indicadores e Fluxo de Caixa.

**Quadro 25 : Balanço Patrimonial – Empresa virtual Alfa -**

ATIVO CIRCULANTE		Período II - Comparativo		
		Simples Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
	Disponibilidades	122.759	(34825)	(24.225)
	Contas a receber	200.000	210.000	210.000
	Estoques	271.526	255.076	240.646
	Outros	-	50.214	60.932
	<b>Total</b>	<b>594.285</b>	<b>480.465</b>	<b>487.353</b>
<b>Imobilizado</b>				
	Imobilizado	770.000	691.657	691.657
	Depreciação	123.000	111.749	111.749
	<b>Total</b>	<b>647.000</b>	<b>579.909</b>	<b>579.909</b>
<b>Total do Ativo</b>		<b>1.241.285</b>	<b>1.060.374</b>	<b>1.067.261</b>

Quadro 25: continuação

		Período II - Comparativo		
		Simplex Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>				
	Fornecedores	81.900	81.900	81.900
	Salários e encargos	31.035	44.084	44.084
	Tributos	24.220	47.408	36.678
	Outras contas a pagar	19.339	19.339	19.339
	<b>Total</b>	<b>156.495</b>	<b>192.731</b>	<b>182.000</b>
<b>Não circulante</b>				
<b>Patrimônio líquido</b>				
	Capital Social	919.200	919.200	919.200
	Lucros (Prejuízos)	165.590	(51.557)	(33.939)
	<b>Total</b>	<b>1.084.790</b>	<b>867.643</b>	<b>885.261</b>
<b>Total do Passivo</b>		<b>1.241.285</b>	<b>1.060.374</b>	<b>1.067.261</b>
<b>Ativo Operacional total</b>		<b>962.031</b>	<b>902.468</b>	<b>909.485</b>
<b>ROI</b>		<b>17,2%</b>	<b>-5,7%</b>	<b>-3,7%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 26: – Ativo Operacional comparativo – Período II

Ativo Operacional	Período II		
	Simplex Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
Ativo Total	1241.285	1.060.374	1.067.261
(-)Fornecedores/Ctas a pagar	101.239	101.239	101.239
(-)Salários e contrib.	31.035	44.084	44.084
(-)Impostos	24.220	47.408	36.678
(-)Disponibilidades	122.759	34.825	24.225
<b>Ativo Operacional</b>	<b>962.031</b>	<b>902.468</b>	<b>909.485</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>165.590</b>	<b>51.557</b>	<b>33.939</b>
<b>ROI</b>	<b>17,2%</b>	<b>-5,7%</b>	<b>-3,7%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 27: Indicadores econômicos e financeiros.**

Indicadores Econômicos e Financeiros	Período II		
	Simplex Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
Ativo Operacional Valor	962.031	902.468	909.85
Crescimento % sobre o Período I	136%	121%	123%
Liquidez corrente (AP/PC)	3,8	2,5	2,7
ROI – Retorno sobre o Ativo Operacional	17,2%	-5,7%	-3,7%
ROE = Retorno sobre o Patrimônio Líquido	15,3%	-5,9%	-3,8%
Giro do Ativo (Vendas líquidas/Ativo Operac.)	2,5	2,1	1,9
Margem Operacional (sobre a receita líquida)	19,0%	0,2%	-2,6%
Margem/Resultado Líquido (sobre a receita líquida)	6,9%	-2,1%	-1,4%
Imobilização do Patrimônio Líquido (imob/PL)	59,6%	66,8%	65,5%
PMR – Prazo Médio do Recebimento	30	30	30
PMP – Prazo Médio de Pagamento	30	30	30
PMP – Prazo Médio de Estoque	60	60	60

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 28: Posição de Fluxo de Caixa Período II - Empresa Alfa**

	Simplex Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
<b>Saldo Inicial</b>	<b>61.031</b>	<b>61.031</b>	<b>61.031</b>
Aporte dos sócios	450.000	450.000	450.000
Clientes	2.283.333	2.393.333	2.393.333
<b>Total das Entradas</b>	<b>2.733,333</b>	<b>2.843,333</b>	<b>2.843,333</b>
<b>Saídas</b>			
Aquisições de mat. prima-Insumos	1.065.959	1.044.384	1.042.374
Folha de pagamento/encargos	595.720	7939.252	739.252
Despesas industrial em geral	131.129	131.129	131.129
Despesas adm – Comercial	154.436	154.436	154.436
Impostos Total	274.362	419.988	411.398
Outros			
<b>Total Saídas</b>	<b>2.221,605</b>	<b>2.489,189</b>	<b>2.478,589</b>
Geração de caixa	511.728	354.144	364.744
Investimentos/Imobilizado	450.000	450.000	450.000
<b>Fluxo de Caixa Líquido</b>	<b>122.759</b>	<b>(34.825)</b>	<b>(24.225)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Contudo, diante das informações apuradas, os gestores, prevendo que a empresa continuará crescendo, e, na eminência de deixar o Simples Nacional no período seguinte, decidiram calcular através do modelo, qual seria a Receita Bruta necessária, nas opções de tributação “Lucro Presumido ou Lucro Real”, para manter o mesmo lucro obtido no Simples Nacional.

Os cálculos foram simulados pelo modelo, representado pelo Quadro 29, ilustrado a seguir, sendo a premissa adotada como “reajuste de preços”, sem aumento de volume de produção e vendas.

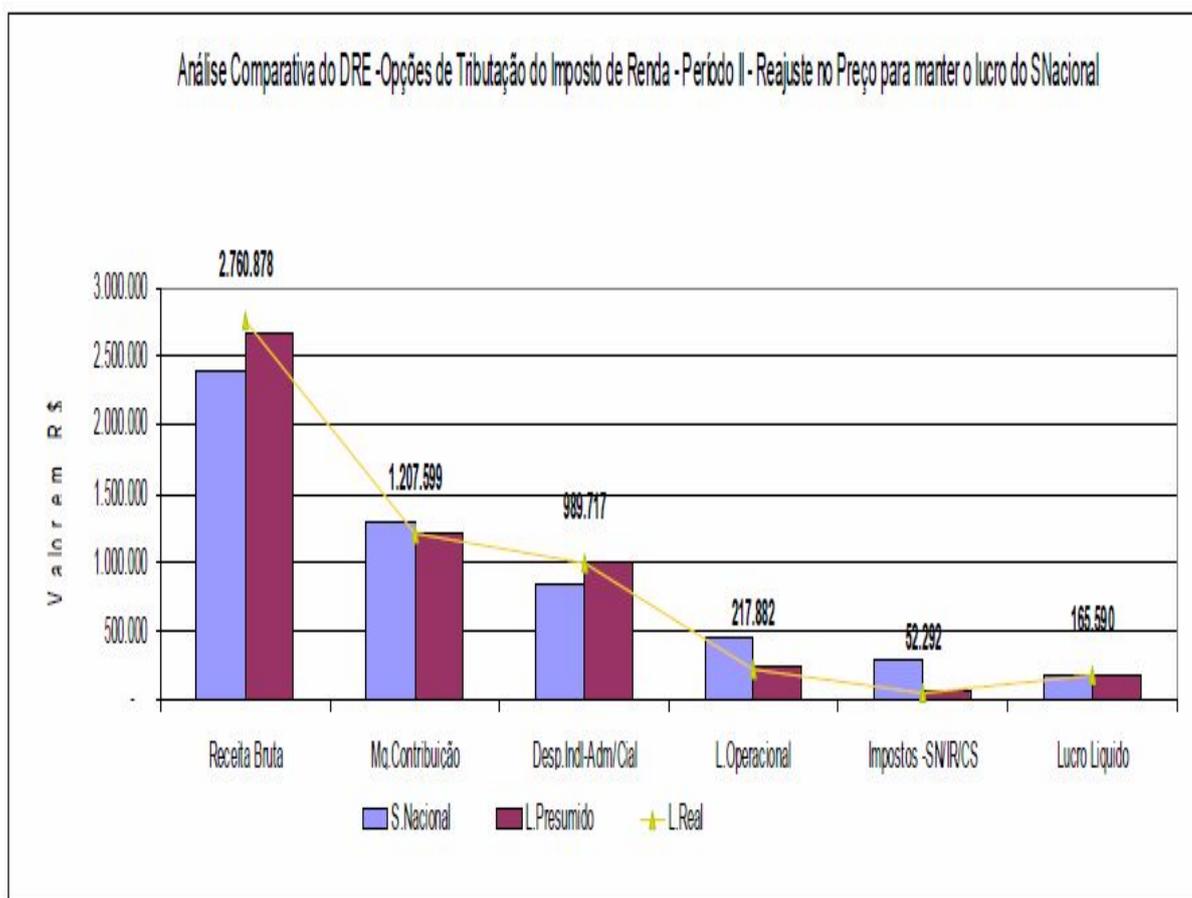
**Quadro 29: DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício – Ajustado. – Empresa virtual Alfa.**

	Período II – Com reajuste de preço					
	Simples Nacional	%	Lucro Presumido	% Aumento	Lucro Real	% aumento
<b>Receita Bruta</b>	<b>2.400.000</b>		<b>2.685.457</b>	<b>11,9%</b>	<b>2.760.878</b>	<b>15,0%</b>
(-) Icms			483.382		496.958	
(-) PIS – Cofins			98.019		255.381	
<b>Receita Líquida</b>	<b>2.400.000</b>	<b>100,0</b>	<b>2.104.056</b>	<b>100,0</b>	<b>2.008.539</b>	<b>100,0</b>
Matéria Prima –Insumos	982.800	41,0	767.520	36,5%	680.940	33,9
Frete/Comissões	120.000	5,0	120.000	5,7	120.000	6,0
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>1.297.200</b>	<b>54,1</b>	<b>1.216.536</b>	<b>57,8</b>	<b>1.207.599</b>	<b>60,1</b>
<b>% MC</b>	<b>54,1%</b>		<b>57,8%</b>		<b>60,1%</b>	
Salários Encargos – Diretos	468.720	19,5	593.136	28,2	593.136	29,5
Salários Encargos – Ind/Mens	121.177	5,0	153.342	7,3	153.342	7,6
Despesas gerais de produção	88.634	3,7	88.634	4,2	88.634	4,4
Depreciação	89.000	3,7	81.166	3,9	81.166	4,0
Despesas Adm/Cial	73.440	3,1	73.440	3,5	73.440	3,7
<b>Total Desp. Operacionais</b>	<b>840.970</b>		<b>989.717</b>		<b>989.717</b>	
<b>Lucro Operacional (EBIT)</b>	<b>456.230</b>	<b>35,0</b>	<b>226.819</b>	<b>47,0</b>	<b>217.882</b>	<b>49,3</b>
<b>Lucro Oper/Receita Líquida</b>	<b>19,0</b>		<b>10,8</b>		<b>10,8</b>	
<b>Lucro Oper/ Receita bruta</b>	<b>19,0</b>		<b>8,4</b>		<b>7,9</b>	
Imposto Simples Nacional	290.640	12,1				
Imposto de Renda C. Social			61.228	2,9	52.292	2,6
<b>Resultado Após o Imposto de Renda</b>	<b>165.590</b>	<b>6,9</b>	<b>165.590</b>	<b>7,9</b>	<b>165.590</b>	<b>8,2</b>
<b>% s/receita líquida</b>	<b>6,9%</b>	<b>0,0</b>	<b>6,2</b>	<b>0,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para manter o mesmo lucro da opção Simples Nacional, conforme demonstrado no Quadro 29, e no Gráfico 11 a seguir, haverá a necessidade de aumentar a receita bruta em 11,9% pela opção Lucro Presumido, e, de 15,0 % pela opção do Lucro Real.

**Gráfico 11: Análise comparativa do DRE – Opções de tributação do imposto de Renda – Período II – Reajuste no preço para manter o lucro do Simples Nacional.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O fato é que a organização atingiu o teto de faturamento permitido para as empresas manterem-se no Simples Nacional.

A partir deste nível de faturamento, mantendo a fase de crescimento, a ALFA necessita migrar para uma das duas opções de tributação “Lucro Real ou Lucro Presumido”.

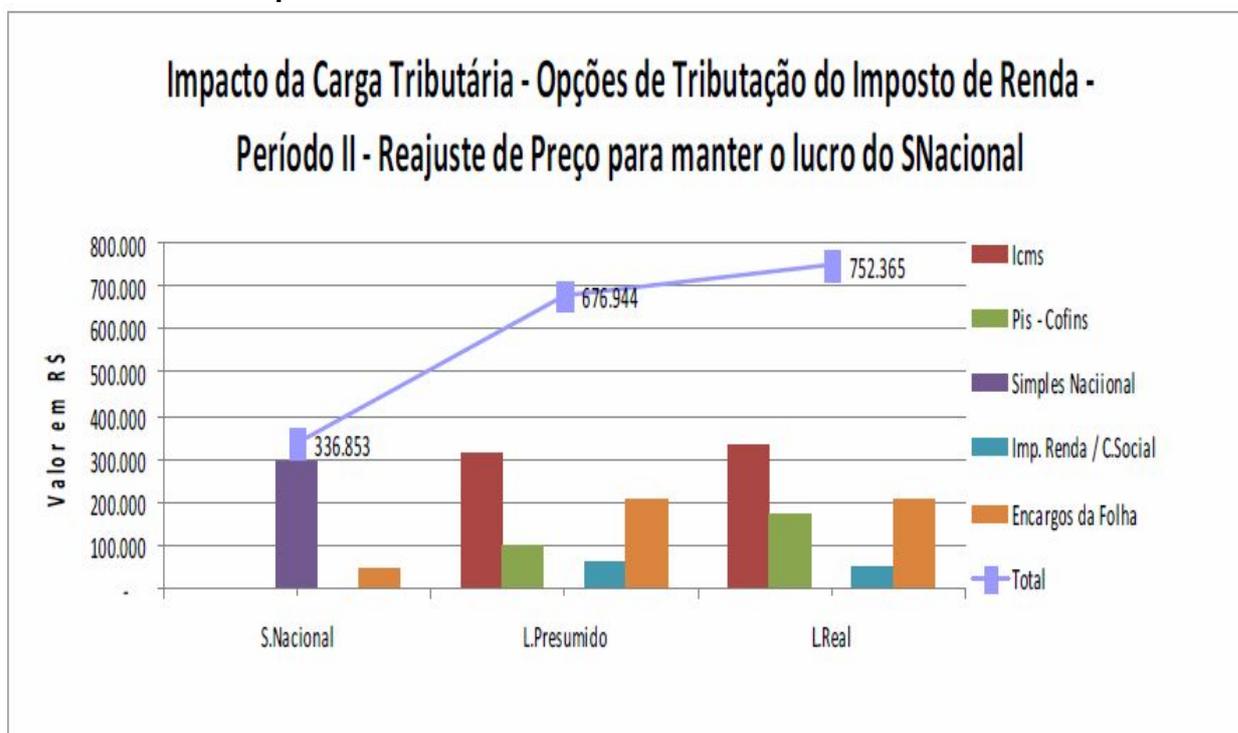
Com esta constatação, o próximo passo será de analisar o impacto dos novos preços no custo no cliente, porém, considerando que a Alfa estaria migrando do Simples Nacional, para a opção de tributação do Lucro Presumido ou Lucro Real.

**Quadro 30: Impacto da Carga Tributária – Simples Nacional, Lucro Presumido, Lucro Real**

Impacto da carga tributária	Simples Nacional	% Part. por imp.	Lucro presumido	% part. por imp.	Lucro Real	% part. por imp.
ICMS	-	0	314.902	11,7	328.478	12
PIS COFINS	-	0	98.019	3,6	168.801	6,1
Imp. de Renda/C.Social	290.640	12,1	61.228	3,6	52.292	1,9
Encargos da folha	46.213	1,9	202.794	7,3	202.794	7,3
<b>Total</b>	<b>336.853</b>	<b>14,0</b>	<b>676.944</b>	<b>25,2</b>	<b>752.365</b>	<b>27,3</b>
% sobre a receita bruta	14,0%		25,2%		27,2%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 12: Impacto da carga tributária – Opções de tributação do imposto de renda - Período II –Reajuste de preço para manter o lucro do Simples Nacional**



Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se pelo Quadro 30 e Gráfico 12 que é relevante o impacto da carga tributária na comparação entre as opções de tributação, restando ao modelo,

apresentar através da simulação, análises de forma global, envolvendo também o ambiente externo, demonstrando quais os impactos e efeitos que os impostos diretos e indiretos, gerariam no cliente, caso a Alfa migrasse do Simples Nacional, para uma das duas outras opções de tributação.

Os demais relatórios que completam o modelo de avaliação “Balanço Patrimonial, Ativo Operacional Total / ROI, Indicadores, e Fluxo de Caixa, são apresentados, a seguir, nos Quadros 31, 32, 33 e 34..

#### Quadro 31: Balanço Patrimonial Empresa virtual Alfa

ATIVO CIRCULANTE		Período II - Comparativo - Ajustado		
		Simplex Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
	Disponibilidades	122.759	165.312	169.395
	Contas a receber	200.000	234.977	241.577
	Estoques	271.526	255.076	240.646
	Outros	-	50.214	50.214
	<b>Total</b>	<b>594.285</b>	<b>705.580</b>	<b>701.832</b>
<b>Imobilizado</b>				
	Imobilizado	770.000	691.657	691.657
	Depreciação	123.000	111.749	111.749
	<b>Total</b>	<b>647.000</b>	<b>579.909</b>	<b>579.909</b>
<b>Total do Ativo</b>		<b>1.241.285</b>	<b>1.285.488</b>	<b>1.281.741</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>				
	Fornecedores	81.900	81.900	81.900
	Salários e encargos	31.035	44.084	44.084
	Tributos	24.220	55.374	51.627
	Outras ctas a pagar	19.339	19.339	19.339
	<b>Total</b>	<b>156.495</b>	<b>200.698</b>	<b>196.949</b>
<b>Não circulante</b>				
<b>Patrimônio líquido</b>				
	Capital Social	919.200	919.200	919.200
	Lucros (Prejuizos)	165.590	165.590	165.590
	<b>Total</b>	<b>1.084.790</b>	<b>1.084.790</b>	<b>1.084.791</b>
<b>Total do Passivo</b>		<b>1.241.285</b>	<b>1.285.488</b>	<b>1.281.741</b>
<b>Ativo Operacional total</b>		<b>962.031</b>	<b>919.479</b>	<b>915.395</b>
<b>ROI</b>		<b>17,2%</b>	<b>18,0%</b>	<b>18,1%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 32: Ativo Operacional comparativo – Período I e II Ajustado**

Ativo Total	Período II - ajustado			
	Período I	Simplex	L. Presumido	Real
	<b>544.565</b>	<b>1.241.285</b>	<b>1.285.488</b>	<b>1.281.741</b>
(-) Fornecedores /Ctas a pagar	53.894	101.239	101.239	101.239
(-) Salários e Contribuições	13.529	31.035	44.084	44.084
(-) Impostos	7.942	24.220	55.374	51.627
(-) Disponibilidades	61.031	122.759	165.312	169.395
<b>Ativo Operacional</b>	<b>408.169</b>	<b>962.031</b>	<b>919.479</b>	<b>915.395</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>69.200</b>	<b>165.590</b>	<b>165.590</b>	<b>165.590</b>
<b>ROI</b>	<b>17,0%</b>	<b>17,2%</b>	<b>18,0%</b>	<b>18,1%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo do ROI, apresentado pela Quadro 32, aponta para uma melhora no índice, no momento em que a Alfa migrar do Simplex para uma das outras duas opções de tributação do Imposto de Renda.

**Quadro 33: Indicadores Econômicos e Financeiros.**

	Período I	Período II - Ajustado		
	Simplex Nacional	Simplex Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
<b>Ativo Operacional Valor</b>	<b>408.169</b>	<b>962.031</b>	<b>919.479</b>	<b>915.395</b>
Crescimento %	Inicial	136%	125%	124%
Liquidez Corrente (AP/PC)	3,4	3,8	3,5	3,6
ROI = Retorno sobre Ativo Operacional	17,0%	17,2%	18,0%	18,1%
ROE = Retorno sobre o Patrimônio Líquido	14,7%	15,3%	15,3%	15,3%
Giro do Ativo (Vendas Líquidas/Ativo Operacional)	2,4	2,5	2,3	2,2
Margem operacional (sobre a Receita Líquida)	16,5%	19,0%	10,8%	10,8%
Margem/Resultado líquido (sobre a Receita Líquida)	6,9%	6,9%	6,2%	6,0%
Imobilização do Patrimônio Líquido (Imob/PL)	61,0%	59,6%	53,5%	53,5%
PMR – Prazo Médio de Recebimento	30	30	30	30
PMP – Prazo Médio de Pagamento	30	30	30	30
PME – Prazo Médio de Estoque	60	60	60	60

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 34: Posição de Fluxo de Caixa Líquido –Empresa virtual Alfa**

	Período II Comparativo Ajustado		
	Simplex Nacional	Lucro Presumido	Lucro Real
<b>Saldo inicial</b>	<b>61.031</b>	<b>61.031</b>	<b>61.031</b>
Aporte dos sócios	450.000	450.000	450.000
Clientes	2.283.333	2.668.086	2.740.678
<b>Total das Entradas</b>	<b>2.733.333</b>	<b>3.118.086</b>	<b>3.190.678</b>
<b>Saídas</b>			
Aquisição de matéria prima/insumos	1.065.959	1.018.674	998.764
Folha de pagamento/encargos	595.720	751.213	751.213
Despesas industrial em geral	131.129	130.994	131.671
Despesa adm – cial	154.436	168.319	174.824
Imposto Total	274.362	494.604	575.841
Outros			
<b>Total Saídas</b>	<b>2.221.605</b>	<b>2.563.805</b>	<b>2.632.314</b>
Investimentos/Imobilizados	450.000	450.000	450.000
<b>Geração de Caixa</b>	<b>61.728</b>	<b>104.281</b>	<b>108.364</b>
<b>Fluxo de Caixa Líquido</b>	<b>122.759</b>	<b>165.312</b>	<b>169.395</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que os clientes da empresa ALFA são indústrias de médio porte, estes clientes, por sua vez, ao lançarem os produtos no estoque, não vêm aproveitando o IPI e ICMS em sua apuração fiscal, devido ao fato da Alfa ser até então, uma MPE e estar no Simples Nacional. Porém, a partir do momento que ocorrer a migração do Simples para o Lucro Real ou Presumido, estes impostos passam a ser creditados pelos clientes, gerando uma economia proveniente de uma redução de custos nos produtos adquiridos pelos clientes da ALFA.

Diante dessa evidência, surge a necessidade da área comercial reajustar os preços atuais praticados, sendo necessário desenvolver uma forma de demonstrar aos clientes, com clareza, qual o impacto do reajuste dos preços na internação dos custos nos clientes, considerando o aproveitamento dos impostos indiretos. Importante ressaltar que, enquanto Simples Nacional, a Alfa não destaca o IPI e ICMS na nota fiscal, estando o mesmo embutido na alíquota única do Simples. Em razão dessa condição, as empresas que adquirem produtos das MPEs, estão impedidas de aproveitar, creditar, os referidos impostos.

### 6.3.2 Cálculo da interinação do custo nos clientes (indústria de médio porte), conforme as opções de tributação do imposto de renda da ALFA

De acordo com a Quadro 35, ilustrado a seguir, observa-se que a área comercial da ALFA apresentará os cálculos da interinação dos custos no cliente, a partir dos preços praticados atualmente pela empresa, porém, demonstrando os efeitos dos impostos indiretos de acordo as opções de tributação do imposto de renda, ou seja: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real.

Ao analisar os custos internados pelo Quadro 35, constata-se que se a ALFA deixar o Simples Nacional, migrando para a opção Lucro Presumido ou Lucro Real, sem reajustar os preços, os clientes ao se creditarem do IPI e ICMS, teriam uma redução de custo de aproximadamente 20%.

#### Quadro 35: Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, antes do reajuste de preços pela ALFA.

A- Custos dos clientes ao internar os produtos da ALFA. Impacto dos impostos indiretos, conforme a opção de tributação do imposto de renda da ALFA. <span style="float: right;">Antes do Reajuste de Preços da ALFA.</span>							
1) Clientes – Indústrias de médio porte							
Regime de tributação ALFA		Simples Nacional			Lucro Presumido		Lucro Real
Faturamento da ALFA (sem IPI)			2.400.000		2.400.000		2.400.000
IPI				5%	120.000	5%	120.000
Faturamento da Alfa (Com IPI)			2.400.000		2.520.000		2.520.000
Compensação de impostos							
	Ipi		0	5%	120.000	5%	120.000
	Icms		0	18%	432.000	18%	432.000
	Pis-Cofins	9,25%	222.000	9,25%	222.000	9,25%	222.000
<b>Custo Interno no cliente</b>			<b>2.178.0000</b>		<b>1.746.000</b>		<b>1.746.000</b>
Redução no custo do cliente					-19,8%		-19,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante deste resultado, com base nos preços reajustados apresentados no Quadro 29, a ALFA aplicou o mesmo cálculo, apurando pelo Quadro 36, os novos custos na interinação dos novos preços pelos clientes.

#### Quadro 36: Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, depois do reajuste de preços pela ALFA

B- Custos dos clientes ao internar os produtos da ALFA. Impacto dos impostos indiretos, conforme a opção de tributação do imposto de renda da ALFA. <span style="float: right;">Depois do Reajuste de Preço da ALFA.</span>							
---	--	--	--	--	--	--	--

2) Clientes – Indústrias de médio porte ( continuação )							
Regime de tributação ALFA		Simples Nacional			Lucro Presumido		Lucro Real
Faturamento da ALFA (sem IPI)			2.400.000		2.685.457		2.760.878
IPI				5%	134.273	5%	138.044
<b>Faturamento da Alfa (Com IPI)</b>			<b>2.400.000</b>		<b>2.819.730</b>		<b>2.898.922</b>
Compensação de impostos							
Ipi			0	5%	134.273	5%	138.044
ICMS			0	18%	483.382	18%	496.958
PIS-Cofins		9,25%	222.000	9,25%	248.405	9,25%	222.000
<b>Custo Interno no cliente</b>			<b>2.178.0000</b>		<b>1.953.670</b>		<b>2.008.539</b>
Redução no custo do cliente					-10,3%		-7,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo Quadro 36, onde está considerado o reajuste dos preços para manter o mesmo lucro da Alfa obtido pela opção Simples Nacional, o cliente ainda continua tendo redução de custos em torno de 10% (Alfa no Lucro Presumido), e em torno de 8% (Alfa no Lucro Real), em relação ao Simples Nacional. O próximo passo será de calcular qual seria o reajuste de preço a praticar pela Alfa, sem que os novos preços alterem o custo internado no cliente, enquanto a Alfa no Simples.

**Quadro 37: Preços a praticar pela ALFA, nas opções do Lucro Presumido e Real, até o limite em que o custo líquido internado no cliente, não se altere em relação ao custo pelo Simples Nacional**

C- Custos dos clientes ao internar os produtos da ALFA. Impacto dos impostos indiretos, conforme a opção de tributação do imposto de renda da ALFA. <b>NÍVEL DE REAJUSTES DE PREÇOS MANTENDO O CUSTO ATUAL NO CLIENTE</b>							
3) Clientes – Indústrias de médio porte							
Regime de tributação ALFA		Simples Nacional			Lucro Presumido		Lucro Real
Faturamento da ALFA (sem IPI)			2.400.000		2.993.815		2.993.815
IPI				5%	149.691	5%	149.691
<b>Faturamento da Alfa (Com IPI)</b>			<b>2.400.000</b>		<b>3.143.506</b>		<b>3.143.506</b>
Compensação de impostos							
IPI			0	5%	149.691	5%	149.691
ICMS			0	18%	538.887	18%	538.887
PIS-Cofins		9,25%	222.000	9,25%	276.928	9,25%	276.928
<b>Custo –Interno no cliente</b>			<b>2.178.0000</b>		<b>2.178.000</b>		<b>2.178.000</b>
<b>Reajuste - preço possível</b>					<b>24,7%</b>		<b>24,7%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os resultados obtidos pelo Quadro 37, pode-se prever que o aumento de preço necessário para manter o resultado/lucro obtido na opção do Simples, existe reais chances de negociação com os clientes.

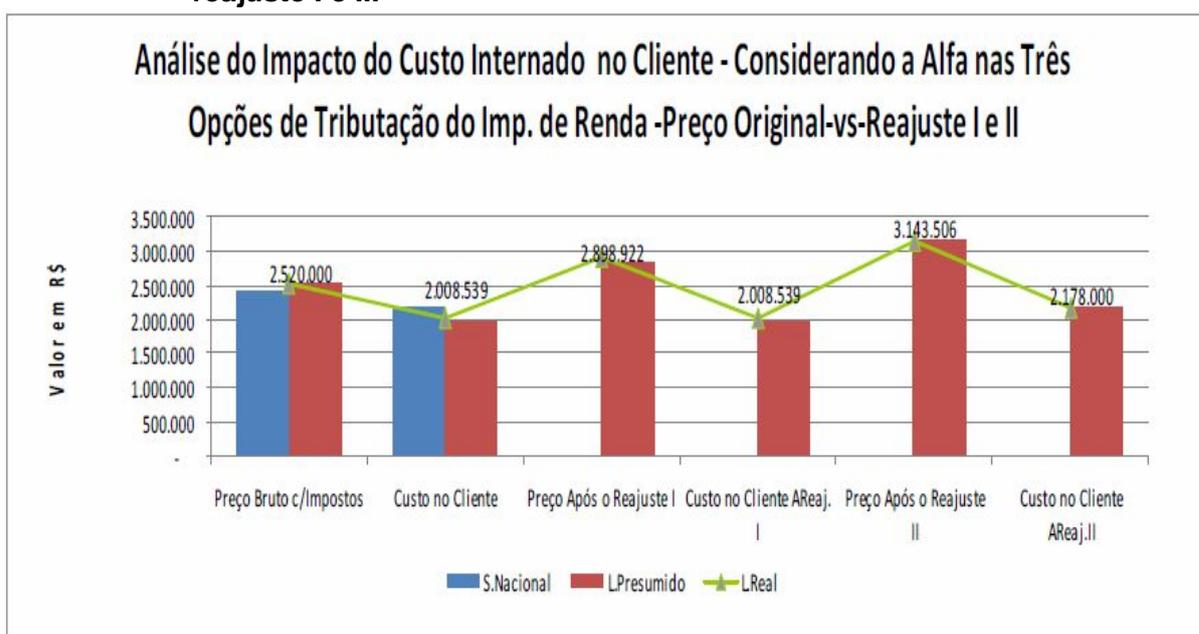
Isto porque, existe uma ZOPA - Zona de Possível Acordo - situada entre o reajuste objetivo da ALFA (11,8 %) para manter o lucro atual do Simples, caso a opção da ALFA seja pelo Lucro Presumido, e o preço reserva do cliente, 24,7% de forma a não alterar o custo líquido atual.

Resumindo, conclui-se que existe até uma oportunidade em se negociar reajuste acima do percentual mínimo, conforme consta no Quadro 29, ou seja: 11,9% para a opção do Lucro Presumido e de 14,9 % para a opção do Lucro,

Está claro também que a opção de tributação do Lucro Presumido é mais econômica e mais viável em relação a opção do Lucro Real a ser avaliada pela Alfa . Esta tendência pode ser notada na simulação do modelo no DRE deste período II, Quadro 29, onde se percebe a necessidade de menor reajuste de preço para igualar o resultado líquido na opção do Simples Nacional.

Podemos ver pelo Gráfico 13 a seguir, uma análise comparativa entre os três Quadros 35,36 e 37, onde é possível identificar os preços praticados e o custo internado nas três situações “atual, e, ao migrar do Simples, com a simulação dos dois possíveis reajustes de preços.

**Gráfico 13: Análise do impacto do custo internado no cliente, considerando a Alfa nas três opções de tributação do imposto de renda . Preço original –vs- reajuste I e II.**



Fonte: Elaborado pelo autor

Pelas simulações realizadas nestes Quadros 35,36 e 37, ficou patente que é possível migrar o Simples Nacional, onde o aumento da carga tributária a ser absorvida pela Alfa, poderá ser compensada com reajustes nos preços, sem que os clientes sejam prejudicados com impacto nos custos.

Percebe-se pelo reajuste de preço II, que ainda existe uma oportunidade da Alfa aumentar o preço, até o custo internado na opção de tributação do Simples.

### 6.3.3 Cálculo da internação do Custo nos Clientes, na condição da Alfa fornecer para comércio de médio porte , conforme as opções de tributação do imposto de renda pela Alfa.

Pelos Quadros 38, 39 e 40 a seguir, demonstra-se o impacto dos impostos indiretos na formação dos custos dos clientes, caso a ALFA venha a fornecer para os segmentos/setor de Comercio e Consumidor Final.

#### Quadro 38: Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, antes do reajuste de preços pela ALFA.

A - Custos dos clientes ao internar os produtos da ALFA. Impacto dos impostos indiretos, conforme a opção de tributação do imposto de renda da ALFA. <span style="color: blue;">Antes do Reajuste de Preço da ALFA.</span>							
1) Comércio de médio porte							
Regime de tributação ALFA		Simples Nacional			Lucro Presumido		Lucro Real
Faturamento da ALFA (sem IPI)			2.400.000		2.400.000		2.400.000
IPI				5%	120.000	5%	120.000
<b>Faturamento da Alfa (Com IPI)</b>			<b>2.400.000</b>		<b>2.520.000</b>		<b>2.520.000</b>
Compensação de impostos							
	Ipi		0				
	Icms		0	18%	432.000	18%	432.000
	Pis-Cofins	9,25%	222.000	9,25%	233.100	9,25%	233.100
<b>Custo Interno no cliente</b>			<b>2.178.000</b>		<b>1.854.900</b>		<b>1.854.900</b>
Redução no custo do cliente					-14,8%		-14,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### Quadro 39: Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, depois do reajuste de preços da Alfa.

B - Custos dos clientes ao internar os produtos da ALFA. Impacto dos impostos indiretos, conforme a opção de tributação do imposto de renda da ALFA. <span style="color: blue;">Depois do Reajuste de Preço da ALFA.</span>							
---	--	--	--	--	--	--	--

2) Comércio de Médio Porte ( continuação )							
Regime de tributação ALFA		Simples Nacional			Lucro Presumido		Lucro Real
Faturamento da ALFA (sem IPI)			2.400.000		2.685.457		2.760.878
IPI				5%	134.273	5%	138.044
<b>Faturamento da Alfa (Com IPI)</b>			<b>2.400.000</b>		<b>2.819.730</b>		<b>2.898.922</b>
Compensação de impostos							
Ipi			0				
Icms			0	18%	483.382	18%	496.958
Pis-Cofins		9,25%	222.000	9,25%	248.825	9,25%	268.150
<b>Custo Interno no cliente</b>			<b>2.178.0000</b>		<b>2.075.523</b>		<b>2.133.814</b>
Redução no custo do cliente					-4,7%		-2,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se, pelo Quadro 39, ao analisar os custos internados pelos clientes “Comercio de Médio Porte”, que também existe uma oportunidade de redução de custos com a compensação dos impostos indiretos, pelos quais os reajustes de preços são possíveis de serem absorvidos pelos clientes, gerando, ainda, uma pequena redução nos custos nas duas opções de tributação “Lucro Presumido ou Lucro Real”.

**Quadro 40: Preços a praticar pela ALFA, nas opções do Lucro Presumido e Real, até o limite em que o custo líquido internado no cliente, não se altere em relação ao custo pelo Simples Nacional.**

C - Custos dos clientes ao internar os produtos da ALFA. Impacto dos impostos indiretos, conforme a opção de tributação do imposto de renda da ALFA. <b>NÍVEL DE REAJUSTES DE PREÇOS MANTENDO O CUSTO ATUAL NO CLIENTE</b>							
3) Comércio de Médio Porte							
Regime de tributação ALFA		Simples Nacional			Lucro Presumido		Lucro Real
Faturamento da ALFA (sem IPI)			2.400.000		2.818.050		2.818.050
IPI				5%	140.903	5%	140.903
<b>Faturamento da Alfa (Com IPI)</b>			<b>2.400.000</b>		<b>2.958.953</b>		<b>2.958.953</b>
Compensação de impostos							
Ipi			0				
Icms			0	18%	507.249	18%	507.249
Pis-Cofins		9,25 %	222.000	9,25%	273.703	9,25%	273.703
<b>Custo –Interno no cliente</b>			<b>2.178.0000</b>		<b>2.178.000</b>		<b>2.178.000</b>
Reajuste de preço possível					17,4%		17,4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.3.4 Cálculo da internação do Custo nos Clientes, na condição da Alfa fornecer para consumidor final, conforme as opções de tributação do imposto de renda pela ALFA

Nos Quadros 41, 42 e 43 demonstra-se o impacto dos impostos indiretos na formação dos custos dos clientes, caso a ALFA venha a fornecer para os segmentos/setor - Consumidor Final.

Constata-se que, para o cliente “Consumidor Final”, quando a ALFA migra do Simples Nacional para o Lucro Real ou Presumido, os custos no cliente sofrem aumento, levando-se em conta que não há compensação de qualquer imposto indireto pelo cliente. Inclusive, neste caso, o cliente precisaria até de um desconto no preço atual praticado, uma vez que a Alfa estaria tributando o IPI, sem que o Consumidor Final pudesse compensá-lo.

**Quadro 41: Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, antes do reajuste de preços pela ALFA.**

A - Custos dos clientes ao internar os produtos da ALFA. Impacto dos impostos indiretos, conforme a opção de tributação do imposto de renda da ALFA. <span style="color: blue;">Antes do Reajuste de Preço da ALFA.</span>							
1) Consumidor Final							
Regime de tributação ALFA		Simples Nacional			Lucro Presumido		Lucro Real
Faturamento da ALFA (sem IPI)			2.400.000		2.400.000		2.400.000
IPI				5%	120.000	5%	120.000
<b>Faturamento da Alfa (Com IPI)</b>			<b>2.400.000</b>		<b>2.520.000</b>		<b>2.520.000</b>
Compensação de impostos							
	Ipi		0				
	Icms		0				
	Pis-Cofins						
<b>Custo –Interno no cliente</b>			<b>2.400.000</b>		<b>2.520,000</b>		<b>2.520,000</b>
Aumento no custo do cliente					5,0%		5,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 42: Faturamento da ALFA e Custo internado nos clientes nas opções de tributação do Imposto de Renda, depois do reajuste de preços pela ALFA.**

B - Custos dos clientes ao internar os produtos da ALFA. Impacto dos impostos indiretos, conforme a opção de tributação do imposto de renda da ALFA. <b>Depois do Reajuste de Preço da ALFA.</b>							
2) Consumidor Final							
Regime de tributação ALFA		Simples Nacional			Lucro Presumido		Lucro Real
Faturamento da ALFA (sem IPI)			2.400.000		2.685.457		2.760.878
IPI				5%	134.273	5%	138.044
Faturamento da Alfa (Com IPI)			2.400.000		2.819.730		2.898.922
Compensação de impostos							
	Ipi						
	Icms						
	Pis-Cofins						
Custo interno de cliente			2.400.000		2.819.730		2.898.922
Aumento no custo do cliente					17,5%		20,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 43: Preços a praticar pela ALFA, nas opções do Lucro Presumido e Real, até o limite em que o custo líquido internado no cliente, não se altere em relação ao custo pelo Simples Nacional.**

C - Custos dos clientes ao internar os produtos da ALFA. Impacto dos impostos indiretos, conforme a opção de tributação do imposto de renda da ALFA. <b>NÍVEL DE REAJUSTES DE PREÇOS MANTENDO O CUSTO ATUAL NO CLIENTE</b>							
3) Consumidor Final							
Regime de tributação ALFA		Simples Nacional			Lucro Presumido		Lucro Real
Faturamento da ALFA (sem IPI)			2.400.000		2.285.714		2.285.714
IPI				5%	114.286	5%	114.286
Faturamento da Alfa (Com IPI)			2.400.000		2.400.000		2.400.000
Compensação de impostos							
	Ipi						
	Icms						
	Pis-Cofins						
Custo –Interno no cliente			2.400.000		2.400.000		2.400.000
Redução necessário no preço					-4,8%		-4,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **6.4 Lucro Presumido ou Lucro Real – Análise comparativa para avaliação e tomada de decisão**

Neste tópico, o objetivo é demonstrar, por meio de uma simulação comparativa, o impacto dos impostos indiretos, integrados à apuração do imposto de renda e contribuição social, nas duas opções de tributação ou seja: Lucro Presumido x Lucro Real, relacionando com o nível percentual da margem operacional.

Resumindo, considerando-se que a legislação do imposto de renda permite que as empresas com receita bruta até R\$ 48.000.000,00 optem entre as duas formas de tributação (Lucro Presumido ou Lucro Real), o que se pretende identificar é qual seria o percentual da margem operacional das duas opções de tributação do imposto de renda que aproximaria os resultados líquidos, após os impostos.

Pode-se avaliar que a simulação a ser considerada pelo Modelo, não se restringe apenas à escolha pela forma de tributação pelo Lucro Presumido ou Lucro Real, mas atingem também, aos possíveis efeitos dos impostos indiretos em cada opção.

Inclusive, é relevante ressaltar que, nas premissas iniciais, a opção foi trabalhar com capital próprio, sendo que numa opção de estruturar o capital com capital de terceiros, haverá geração de despesas financeiras, com efeitos sobre o cálculo do imposto de renda para a opção de tributação do Lucro Real, mas não na opção do Lucro Presumido.

Os cálculos apresentados pelo Quadro 44 a seguir, contemplam a Alfa numa etapa de crescimento V, na qual a mesma está atingindo o faturamento teto das empresas de médio porte, estando inclusive, prestes a ultrapassar esse limite, cujo crescimento poderá levá-la à classificação de grande empresa.

Procurou-se simular o DRE com três margens operacionais sobre a receita bruta, na opção do Lucro Real em , 3%, 7% e 9%, com o objetivo de, a partir destas margens, identificar o impacto da carga tributária e o resultado líquido após os impostos, nas duas opções de tributação, Lucro Real e Lucro Presumido.

**Quadro 44: DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício no Período V. Análise comparativa das Margens Operacionais. Empresa virtual Alfa**

**DRE - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS**

	Período V- Margem Operacional 3%				Período V - Margem Operacional 7%				Período V- Margem Operacional 9%			
	Lucro		%		Lucro		%		Lucro		%	
	Presumido	part.	Real	part.	Presumido	part.	Real	part.	Presumido	part.	Real	part.
<b>Receita Bruta</b>	43.650.000	100,0%	43.650.000	100,0%	46.746.095	100,0%	46.746.095	100,0%	48.000.000	100,0%	48.000.000	100,0%
(-) Icms	7.857.000	18,0%	7.857.000	18,0%	8.414.297	18,0%	8.414.297	18,0%	8.640.000	18,0%	8.640.000	18,0%
(-) Pis-Cofins	1.593.225	3,7%	4.037.625	9,3%	1.706.232	3,7%	4.324.014	9,3%	1.752.000	3,7%	4.440.000	9,3%
<b>Receita Líquida</b>	<b>34.199.775</b>	<b>78,4%</b>	<b>31.755.375</b>	<b>72,8%</b>	<b>36.625.565</b>	<b>78,4%</b>	<b>34.007.784</b>	<b>72,8%</b>	<b>37.608.000</b>	<b>78,4%</b>	<b>34.920.000</b>	<b>72,8%</b>
Materia Prima-Insumos	13.278.319	30,4%	11.780.460	27,0%	13.278.319	28,4%	11.780.460	25,2%	13.278.319	27,7%	11.780.460	24,5%
Frete/Comissoes	2.182.500	5,0%	2.182.500	5,0%	2.337.305	5,0%	2.337.305	5,0%	2.400.000	5,0%	2.400.000	5,0%
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>18.738.956</b>	<b>42,9%</b>	<b>17.792.415</b>	<b>40,8%</b>	<b>21.009.941</b>	<b>44,9%</b>	<b>19.890.019</b>	<b>42,5%</b>	<b>21.929.681</b>	<b>45,7%</b>	<b>20.739.540</b>	<b>43,2%</b>
<b>% MC</b>	<b>54,8%</b>		<b>56,0%</b>		<b>57,4%</b>		<b>58,5%</b>		<b>58,3%</b>		<b>59,4%</b>	
Salarios Encargos - Diretos	10.324.794	23,7%	10.324.794	23,7%	10.324.794	22,1%	10.324.794	22,1%	10.324.794	21,5%	10.324.794	21,5%
Salarios Encargos - Ind/Mens	2.794.442	6,4%	2.794.442	6,4%	2.794.442	6,0%	2.794.442	6,0%	2.794.442	5,8%	2.794.442	5,8%
Despesas gerais de produção	1.170.980	2,7%	1.170.980	2,7%	1.170.980	2,5%	1.170.980	2,5%	1.170.980	2,4%	1.170.980	2,4%
Depreciação	1.361.611	3,1%	1.361.611	3,1%	1.361.611	2,9%	1.361.611	2,9%	1.361.611	2,8%	1.361.611	2,8%
Despesas Adm/Cial	970.244	2,2%	970.244	2,2%	970.244	2,1%	970.244	2,1%	970.244	2,0%	970.244	2,0%
<b>Total Despesas Operacionais</b>	<b>16.622.073</b>	<b>38,1%</b>	<b>16.622.073</b>	<b>38,1%</b>	<b>16.622.073</b>	<b>35,6%</b>	<b>16.622.073</b>	<b>35,6%</b>	<b>16.622.073</b>	<b>34,6%</b>	<b>16.622.073</b>	<b>34,6%</b>
<b>Lucro Operacional ( EBIT )</b>	<b>2.116.883</b>	<b>4,8%</b>	<b>1.170.342</b>	<b>2,7%</b>	<b>4.387.869</b>	<b>9,4%</b>	<b>3.267.946</b>	<b>7,0%</b>	<b>5.307.608</b>	<b>11,1%</b>	<b>4.117.467</b>	<b>8,6%</b>
<b>% Lucro Oper / Receita Líquida</b>	<b>6%</b>		<b>4%</b>		<b>12%</b>		<b>10%</b>		<b>14%</b>		<b>12%</b>	
<b>% Lucro Oper / Receita Bruta</b>	<b>5%</b>		<b>3%</b>		<b>9%</b>		<b>7%</b>		<b>11%</b>		<b>9%</b>	
<b>Resultado Antes do Imp.Renda</b>	<b>2.116.883</b>	<b>4,8%</b>	<b>1.170.342</b>	<b>2,7%</b>	<b>4.387.869</b>	<b>9,4%</b>	<b>3.267.946</b>	<b>7,0%</b>	<b>5.307.608</b>	<b>11,1%</b>	<b>4.117.467</b>	<b>8,6%</b>
Imposto Simples Nacional	-		0		-		0		-		0	
Imposto de Renda.C.Social	1.320.420	3,0%	373.916	0,9%	1.415.780	3,0%	1.087.102	2,3%	1.454.400	3,0%	1.375.939	2,9%
<b>Resultado Após o Imp. Renda</b>	<b>796.463</b>	<b>1,8%</b>	<b>796.426</b>	<b>1,8%</b>	<b>2.972.089</b>	<b>6,4%</b>	<b>2.180.845</b>	<b>4,7%</b>	<b>3.853.208</b>	<b>8,0%</b>	<b>2.741.529</b>	<b>5,7%</b>
<b>% s/ receita líquida</b>	<b>1,8%</b>		<b>1,8%</b>		<b>6,4%</b>		<b>4,7%</b>		<b>8,0%</b>		<b>5,7%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 45: Impacto da carga tributária – Período V**

Impacto da carga tributaria	Período V- Margem Operacional 3%				Período V - Margem Operacional 7%				Período V- Margem Operacional 9%			
	Lucro		%		Lucro		%		Lucro		%	
	Presumido	part.	Real	part.	Presumido	part.	Real	part.	Presumido	part.	Real	part.
Icms	4.942.247	43,3%	4.942.247	43,3%	5.499.544	45,1%	5.499.544	42,4%	5.725.247	45,8%	5.725.247	42,1%
Pis Cofins	1.593.225	14,0%	2.539.766	22,2%	1.706.232	14,0%	2.826.155	21,8%	1.752.000	14,0%	2.942.141	21,6%
Imposto de Renda/C.Social	1.320.420	11,6%	373.916	3,3%	1.415.780	11,6%	1.087.102	8,4%	1.454.400	11,6%	1.375.939	10,1%
Encargos da folha	3.564.075	31,2%	3.564.075	31,2%	3.564.075	29,2%	3.564.075	27,5%	3.564.075	28,5%	3.564.075	26,2%
<b>Total</b>	<b>11.419.967</b>	<b>100%</b>	<b>11.420.005</b>	<b>100%</b>	<b>12.185.631</b>	<b>100%</b>	<b>12.976.876</b>	<b>100%</b>	<b>12.495.722</b>	<b>100%</b>	<b>13.607.402</b>	<b>100%</b>
<b>% sobre a receita bruta</b>	<b>26,2%</b>		<b>26,2%</b>		<b>26,1%</b>		<b>27,8%</b>		<b>26,0%</b>		<b>28,3%</b>	
<b>Impacto entre as opções ( maior )</b>			(37)				(791.244)				(1.111.680)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o resultado líquido após o imposto de renda, percebe-se que, com a margem operacional sobre a receita bruta de 3%, o mesmo se iguala nas opções entre Lucro Real e Lucro Presumido. Porém, com a margem de 7%, o Lucro Presumido passa a ser a opção mais econômica.

Podemos constatar que, na medida em que a margem operacional sobre a receita bruta da opção Lucro Real supera os 3%, a opção pelo Lucro Presumido, tende a ser a mais vantajosa economicamente; restando aos gestores, antes de tomar uma decisão de escolha, elaborar uma avaliação global, que deverá estar inserida no planejamento da empresa.

É necessário e relevante levar em consideração a participação da matéria prima/insumos na estrutura de custo, considerando o aproveitamento, crédito, do PIS COFINS na opção do Lucro Real e não para a opção do Lucro Presumido. Também, tornar-se imperativo levar em conta a estrutura de capital do negócio, pois, possíveis despesas financeiras com empréstimos bancários, terão impacto no cálculo do imposto de renda na opção do Lucro Real, sem portanto gerar efeitos na opção do Lucro Presumido.

**Quadro 46: Balanço Patrimonial – Período V – Empresa virtual Alfa**

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>		Margem Operacional 3%		Margem Operacional 7%		Margem Operacional 9%	
		Lucro Presumido	Lucro Real	Lucro Presumido	Lucro Real	Lucro Presumido	Lucro Real
<b>ATIVO</b>							
<b>CIRCULANTE</b>							
	Disponibilidades	322.747	141.640	2.304.170	1.397.790	3.106.639	1.906.526
	Ctas Receber	3.819.375	3.819.375	4.090.283	4.090.283	4.200.000	4.200.000
	Estoques	4.355.951	4.106.308	4.355.951	4.106.308	4.355.951	4.106.308
	Outros	995.957	995.957	995.957	995.957	995.957	995.957
	<b>Total</b>	<b>9.494.030</b>	<b>9.063.280</b>	<b>11.746.361</b>	<b>10.590.338</b>	<b>12.658.547</b>	<b>11.208.791</b>
<b>IMBOBILIZADO</b>							
	Imobilizado	11.986.514	11.986.514	11.986.514	11.986.514	11.986.514	11.986.514
	Depreciação	(2.256.063)	(2.256.063)	(2.256.063)	(2.256.063)	(2.256.063)	(2.256.063)
	<b>Total</b>	<b>9.730.451</b>	<b>9.730.451</b>	<b>9.730.451</b>	<b>9.730.451</b>	<b>9.730.451</b>	<b>9.730.451</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		<b>19.224.481</b>	<b>18.793.731</b>	<b>21.476.813</b>	<b>20.320.790</b>	<b>22.388.998</b>	<b>20.939.242</b>
<b>PASSIVO</b>							
<b>CIRCULANTE</b>							
	Fornecedores	1.416.894	1.416.894	1.416.894	1.416.894	1.416.894	1.416.894
	Salários/encargos	774.764	774.764	774.764	774.764	774.764	774.764
	Tributos	769.062	769.065	845.767	911.704	876.833	969.473
	Outros ctas a pagar	322.658	267.662	322.658	267.662	322.658	267.662
	<b>Total</b>	<b>3.283.377</b>	<b>3.228.383</b>	<b>3.360.084</b>	<b>3.371.025</b>	<b>3.391.149</b>	<b>3.428.793</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>							
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>							
	Capital Social	15.144.641	14.768.921	15.144.641	14.768.921	15.144.641	14.768.921
	Lucros (Prejuízo)	796.463	796.426	2.972.089	2.180.845	3.853.208	2.741.529
	<b>Total</b>	<b>15.941.104</b>	<b>15.565.348</b>	<b>18.116.729</b>	<b>16.949.765</b>	<b>18.997.849</b>	<b>17.510.449</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>		<b>19.224.481</b>	<b>18.793.731</b>	<b>21.476.813</b>	<b>20.320.790</b>	<b>22.388.998</b>	<b>20.939.242</b>
<b>Ativo Operacional Total</b>		<b>15.618.356</b>	<b>15.423.706</b>	<b>15.812.559</b>	<b>15.551.975</b>	<b>15.891.210</b>	<b>15.603.923</b>
<b>ROI</b>		<b>5,1%</b>	<b>5,2%</b>	<b>18,8%</b>	<b>14,0%</b>	<b>24,2%</b>	<b>17,6%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o balanço no Quadro 46, é importante ressaltar que as informações reportam-se à Alfa na etapa de crescimento V, quando a Receita Bruta aproxima-se dos R\$ 48 milhões. Portanto, ainda permitido pela legislação, a escolha entre as duas opções de tributação do imposto de renda.

Percebe-se que o ROI manteve-se igual na margem operacional de 3%, onde o Lucro Líquido iguala-se nas duas opções. Da mesma forma, à medida que a margem operacional vai aumentando, o ROI tende a ficar melhor pela opção do Lucro Presumido, resultante basicamente da carga tributária, maior na opção do Lucro Real

Convém esclarecer que o capital social apresenta-se com valores diferenciados nas duas opções, levando em conta que os resultados das etapas anteriores, foram transportados para o capital social.

#### 6.4.1 Lucro presumido ou lucro real – cálculo direto – simples: testando o quadro 45.

Utilizando a margem operacional do Lucro Real de 3%, o Quadro 47, apresenta o cálculo do imposto na opção do Lucro Presumido, partindo de uma base Receita Bruta 100, como maneira de simplificar o cálculo. Constata-se que o percentual da carga tributária nesta opção do Lucro Presumido, é de 6,61% sobre a Receita Bruta.

**Quadro 47: Fórmula de Cálculo – Lucro Presumido ( margem operacional 3% LReal )**

	IRPJ	C.Social	Pis-Cofins	Total
<b>Receita Bruta</b>	100	100	100	100
Alíquota	8%	12%		
<b>Base de cálculo/RS</b>	8	12	100	
<b>Imposto (alíquota)</b>	15%	9%	3,65%	
(R\$)	1,20	1,08	3,65	5,93
<b>Imposto Adicional (Alíquota)</b>	10%			
(R\$)	0,68			
<b>Total do Imposto</b>	<b>1,88</b>	<b>1,08</b>	<b>3,65</b>	<b>6,61</b>
<b>% Sobre a Receita Bruta</b>	1,9%	1,1%	3,7%	6,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já para a opção do Lucro Real, utilizando a mesma margem operacional de 3%, percebe-se a mesma carga tributária em termos percentuais, em relação à Receita Bruta. Confirmam-se então, os resultados apresentados pelo Quadro 48, o qual indica que com uma margem operacional próxima dos 3% no Lucro Real, o resultado líquido é igual na opção do Lucro Presumido.

Por último, o Quadro 49 a seguir, vem confirmar que, na medida em que a margem operacional sobre a receita bruta fica acima dos 3%, a carga tributária torna-se maior na opção do Lucro Real, demonstrando que a opção do Lucro Presumido é mais econômica para o negócio.

**Quadro 48: Fórmula de Cálculo – Lucro Real de 3%**

<b>Fórmula de Cálculo – Lucro Real de 3%</b>	<b>IRPJ</b>	<b>C. Social</b>	<b>Pis-Cofins</b>	<b>Total</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Margem operacional (sobre RB)	3%	3%		
Margem contribuição (bruta)			62%	
<b>Base de cálculo (LAIR)</b>	2,70	2,70	62	
Imposto (alíquota)	15%	9%	9,25%	
(R\$)	0,41	0,24	5,69	6,34
<b>Imposto Adicional (Alíquota)</b>	10%			
(R\$)	0,23			0,23
<b>Total do Imposto</b>	<b>0,63</b>	<b>0,24</b>	<b>5,69</b>	<b>6,57</b>
<b>% Sobre a Receita Bruta</b>	0,6%	0,2%	5,7%	6,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 49: Fórmula de Cálculo – Lucro Real de 9%**

<b>Fórmula de Cálculo – Lucro Real de 3%</b>	<b>IRPJ</b>	<b>C. Social</b>	<b>Pis-Cofins</b>	<b>Total</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Margem operacional (sobre RB)	9%	9%	62%	
<b>Base de cálculo (LAIR)</b>	9,00	9	62	
Imposto (alíquota)	15%	9%	9,25%	
(R\$)	<b>1,35</b>	<b>0,81</b>	<b>5,69</b>	<b>7,85</b>
<b>Imposto Adicional (Alíquota)</b>	10%			
(R\$)	0,77			0,23
<b>Total do Imposto</b>	<b>2,12</b>	<b>0,81</b>	<b>5,69</b>	<b>8,61</b>
<b>% Sobre a Receita Bruta</b>	2,1%	0,8%	5,7%	8,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Muito embora os cálculos apurados pela simulação tenha demonstrado a opção do Lucro Presumido como a mais econômica para uma margem operacional superior a 3%, antes de tomar uma decisão sobre a opção a fazer, é preciso uma análise criteriosa, de preferência fazendo parte do planejamento global da empresa.

Também, é relevante ressaltar que embora a administração contábil e fiscal pela opção do Lucro Presumido seja mais flexível, é relevante ressaltar que em qualquer uma das opções “Lucro Presumido ou Lucro Real, é imprescindível a manutenção da contabilidade gerencial como ferramenta de controle, e suporte nas decisões gerais das operações da empresa.

Tão importante a se destacar é compreender e considerar na análise de decisão, que na opção pelo Lucro Presumido, os impostos são recolhidos com base na receita bruta, independente se a empresa está com resultados positivos, lucros, enquanto que na opção do Lucro Real, os impostos são calculados com base no lucro líquido fiscal da empresa.

### **6.5 Análise geral sobre o desenvolvimento do Modelo de avaliação da carga tributária.**

O modelo utilizou de simulações com base na empresa virtual Alfa, representado pelos demonstrativos financeiros padrões, adotados comumente pelas controladorias das empresas, para calcular durante as etapas de crescimento de uma MPE, o impacto comparativo da carga tributária em cada uma das modalidades de opções de tributação do imposto de renda.

O modelo proporcionou aos gestores, pelas simulações de cálculos, a informação de que poderia manter a empresa em crescimento pelos procedimentos legais, mesmo migrando do Simples Nacional para o Lucro Presumido ou Lucro Real.

Deve-se ressaltar que pela contribuição deste modelo decisório, respondendo as questões levantadas pelo problema da pesquisa, que, não justifica às MPES em fase de crescimento, forçarem a permanência no Simples Nacional, utilizando-se de procedimentos ilícitos, com medidas que conduzem a evasão tributária e risco com a fiscalização, sendo que é possível continuar a se desenvolver mesmo excluída do Simples.

Nossa expectativa é que os relatos, posicionamentos e propostas desenvolvidas possam contribuir positivamente, na melhora dos controles e do aprimoramento da gestão e, que as decisões pelos gestores das MPES possam ser tomadas com maior conhecimento e embasamento técnico.

Os resultados obtidos com a simulação proposta pelo modelo decisório através da empresa virtual Alfa, evidenciou que o estudo da pesquisa respondeu como apropriado o questionamento efetuado no problema da pesquisa ou seja : **“O Modelo decisório de avaliação da carga tributaria nas etapas de crescimento das MPES é o mais apropriado ? “**.

Assim, conclui-se que, adotando-se um modelo decisório adequado, que compreenda todas as variáveis básicas para avaliar uma empresa em crescimento, dentro do conceito de planejamento operacional, é possível que as MPES assumam os regimes de tributação do lucro presumido ou lucro real, sem terem que adotar outras estratégias que prejudiquem a sua evolução normal de aumento do nível de atividades.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo, procurou-se apresentar um panorama a respeito do ambiente das MPEs no Brasil, focalizando diversas dificuldades enfrentadas pelos pequenos negócios para garantir sua sustentabilidade frente a um mercado intensamente competitivo. Destacou-se, enquanto fator altamente crítico desse segmento empresarial, a falta de realização sistemática de planejamento. Em especial, evidenciou-se a carência de informações e de assessoria adequadas por parte das MPEs, no campo tributário, o que, muitas vezes, conduz o pequeno empresário a tomadas de decisões baseadas numa concepção estreita de economia tributária e limitadora do crescimento de sua empresa.

Nessa perspectiva, chamou-se atenção para o momento em que uma pequena empresa encontra-se no limiar do faturamento estabelecido para enquadramento no Simples. Nessa situação, muitos pequenos empresários buscam alternativas para manterem seu faturamento dentro do limite determinado por esse sistema tributário, evitando migrar para uma nova modalidade de tributação do imposto de renda, portanto evitando, assim, uma maior carga tributária. Só que, para isso, muitas vezes, acabam por incorrer em procedimentos ilegais.

Desse modo, além de não cumprirem com sua responsabilidade social e fiscal, não procedem uma análise mais criteriosa a respeito das possibilidades de crescimento da empresa dentro da formalidade, mesmo que, eventualmente arquem com uma carga tributária maior em decorrência de enquadramento em outra modalidade tributária (Lucro Presumido ou Lucro Real).

Tendo em vista essas questões, procurou-se desenvolver um modelo de avaliação da carga tributária para as etapas de crescimento das MPEs. O modelo proposto oferece uma contribuição para que o pequeno gestor possa avaliar o impacto da carga tributária entre as opções de tributação que lhe cabem, durante as etapas de crescimento de seu negócio. Para isso pode, ao mesmo tempo, adotar a contabilidade gerencial e utilizar as demonstrações financeiras, que são ferramentas

de controle e de gerenciamento, gerando os indicadores econômico-financeiros que podem auxiliar na análise da evolução operacional da organização.

Durante os períodos simulados pelo modelo, pôde-se observar que os demonstrativos financeiros, apontavam para a opção pelo Simples Nacional como a mais econômica, gerando resultados positivos em relação a opção Lucro Presumido e Lucro Real.

Para boa parte dos gestores e contabilistas, essas informações seriam suficientes para as tomadas de decisões que fizessem com que o negócio permanecesse no Simples, e com isso, viessem a limitar o desenvolvimento formal da empresa.

Muitas vezes não há uma continuidade, um aprofundamento por parte da gestão do negócio e da assessoria contábil e fiscal, na elaboração de um planejamento envolvendo o tributário e o operacional, condição que poderia abrir novos horizontes, vislumbrando oportunidades que conduzam a empresa a desenvolver projetos que contribuam com o crescimento da organização, mesmo assumindo uma maior carga tributária.

Continuando com a análise dos demonstrativos constante do modelo, ficou patente que o impacto da carga tributária, com a migração do Simples Nacional para as outras duas modalidades de tributação, não deveria ser uma preocupação maior para os gestores, a ponto de cercear o crescimento do negócio dentro dos procedimentos legais, e, levá-los a adotar medidas de riscos para manterem-se nessa forma de tributação.

O modelo proporcionou à empresa informações relevantes para a tomada de decisão, apresentando, primeiramente, qual seria o novo preço a praticar, e, qual o nível de reajuste, para manter a mesma lucratividade antes obtida no Simples, calculando, inclusive, qual o impacto desse reajuste no custo do cliente, e se este lhe seria economicamente viável, sem comprometer a competitividade.

Da mesma forma, apresentou-se um modelo proporcionando ao gestor avaliar pela margem operacional praticada, qual a melhor opção de tributação “Lucro Real ou Presumido“, focalizando o resultado líquido e o retorno do investimento.

Os resultados deste estudo confirmaram a proposição, que foi levantada no início da pesquisa, na qual considerou-se que, muitas vezes, a opção pelo Simples Nacional por empresas que se encontram no limite do faturamento estabelecido por essa modalidade de tributação, constitui um fator limitante de seu

crescimento dentro dos procedimentos legais . Compreende-se que, nesse caso, é possível continuar investindo e acreditando no crescimento da empresa, ainda que excluída do Simples, e arcando, eventualmente, com uma tributação maior. Essa possibilidade foi demonstrada nos Quadros 36 e 37 do capítulo 6 desta pesquisa.

Pode-se investir no crescimento formal do negócio, migrando do Simples Nacional para novas modalidades de tributação do imposto de renda, administrando o aumento da carga tributaria, com perspectivas de manter a margem operacional em médio prazo, com oportunidades, inclusive, de melhorar a rentabilidade, proporcionando um retorno maior dos investimentos.

Finalizando este estudo, destaca-se que o modelo desenvolvido, composto do DRE, Balanço, Fluxo de Caixa e Indicadores econômico-financeiro, resultante da utilização de uma contabilidade gerencial, e , aliado à adoção do planejamento operacional e tributário, constitui uma ferramenta que ajudará os pequenos empreendedores a administrarem o negócio, avaliando e contribuindo com as decisões nas fases de crescimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, G. L. do. A nova ótica do planejamento tributário empresarial. Tributario.NET, São Paulo, inserido em: 22/2/2002. Disponível em: <[http://www.tributario.net/ler\\_texto](http://www.tributario.net/ler_texto). Acesso em: 04/nov/2009.

\_\_\_\_\_. **Seminário nacional de excelência na gestão tributária**. 18. ed. Curitiba: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário – IBPT, 2007.

ANDRADE FILHO, E. O. Planejamento Tributário e inteligência empresarial tributária. Disponível em <http://www.apet.org.br/artigos/>. Acesso em: 07/Nov/2009.

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S., YOUNG, S. M., **Contabilidade gerencial**. Sao Paulo: Atlas, 2003.

AZEVEDO, J. H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

BALEEIRO, A. **Limitações constitucionais ao poder de tributar**. 7. ed. – Rio de Janeiro, Forense, 1999.

BORGES, H. B. **Gerência de impostos: IPI, ICMS e ISS**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

BRASIL. **Lei Complementar 123/06**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>

<http://www.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/> Acesso em 01/Nov/2009.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao). Acesso em: 01/nov/2009.

BRITO, M. R. E. S. de. A diferenciação da alíquota de ICMS e a guerra fiscal entre os estados. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, 72, 01/01/2010. Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br>. Acesso em: 02 fev 2010.

BRUYNE, P ; HERMAN, J SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais – os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro. Francisco Alves, 1977.

CACCIAMALI, M. C. **Globalização e processo de informalidade**. Economia e Sociedade. Campinas: Bloch editora, n.14 jun. 2000, p. 153-174,.

CALIL, J.F. **Estrutura de capital, custo de capital e valor de mercado das empresas siderúrgicas brasileiras de capital aberto, no período 1991-2000**. 2002. Tese (Doutorado em Administração). Curso de Pós Graduação da FGV/Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, Área de Concentração: Contábil e Financeira) 2002.

CATELLI, A. (org). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. et al. Sistema de gestão econômica: Gecon. In:CATELLI, A. (Org.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_.; GUERREIRO, R. **Mensuração de atividades: "ABC" x "GECON"**. FIPECAFI. São Paulo, abril de 1993.

\_\_\_\_\_.; SANTOS, E. S. Competitividade, Criação de Valor e Gestão Econômica. 2003. Disponível em: <http://www.gecon.com.br/uruguai2.doc>. Acesso em: 03 mar 2010.

CARAZZA, R A. **Curso de Direito Constitucional Tributário**. São Paulo: Malheiros, 19ª. ed. 2001.

\_\_\_\_\_. ICMS – Inconstitucionalidade da Inclusão de seu Valor, em sua Própria Base de Cálculo. **Revista Dialética de Direito Tributário**. São Paulo: Dialética, nº 23..2003.

CAMPOS, E. F. de O. A empresa rural: função social & planejamento global. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, 28/02/2007. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=3407](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=3407). Acesso em: 08/março/2010

CHIAVENATO, I. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Editora Campus/Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados**. São Paulo: Campus/Elsevier, 2004.

COLLINS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2ª. ed. São Paulo, Bookman, 2005.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE (CRCSP). **Simples Nacional - Roteiro de Procedimentos**. 2008. Disponível em: <http://www.crcsp.org.br>. Acesso em: 06/dez/2009.

EQUIPE PORTAL TRIBUTÁRIO. **Lucro Real, Lucro Presumido ou Simples?** Disponível em: [http://www.portaltributario.com.br/noticias/lucroreal\\_presumido.htm](http://www.portaltributario.com.br/noticias/lucroreal_presumido.htm). Acesso em: 07/nov/2009.

FABRETTI, L. C. **Contabilidade tributária**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, A. H. S.; DUARTE, A. M da P. **Planejamento Tributário: instrumento eficaz de gestão empresarial**. **Qualit@s - Revista Eletrônica**. V 4, n.2, 2005.

FLEURY, P. F., WANKE, P., FIGUEIREDO; K. F. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1 ed.,2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas. 1999.

GUBERT, P. A. P. **Planejamento tributário: análise jurídica e ética**. 2. ed. Curitiba: Jurua, 2003.

GUERREIRO,R. **Gestão do Lucro**. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, T. **Cinco mitos que podem atrapalhar a vida fiscal das micro e pequenas empresas**. Disponível em: [www.universia.com.br](http://www.universia.com.br). Acesso em: 10/maio/2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Executive Report**, Babson College Press, 2000.

\_\_\_\_\_. **Executive Report**, Babson College Press, 2002.

\_\_\_\_\_. **Executive Report**, Babson College Press, 2005.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria pratica e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

HILLIER, F.S.; LIEBERMAN, G.J **Introdução à Pesquisa Operacional**. São Paulo. Ed. Campus, 1988.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 04/Nov/2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO. Disponível em: <[http://www.ibpt.com.br/arquivos/estudos/](http://www.ibpt.com.br/arquivos/estudos/2005__CARGA_TRIBUTARIA_BRASILEIRA.pdf) Acesso em: 02/nov/2009. 2005\_\_CARGA\_TRIBUTARIA\_BRASILEIRA.pdf>

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

KASSAI, S. As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade. **Caderno de Estudos**. São Paulo: FIECAFI, v.9, nº 15, p.60 - 74, Jan./Jun. 1997.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas. 1986.

LEMES JUNIOR, A. B.; CHEROBIN, P.; RIGO, C M. **Administração Financeira: princípios, fundamentos, e práticas brasileiras**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LETHBRIDGE, R. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Rio de Janeiro: BNDES. v.4, n. 7, 1997, p185-200.

LIMA, F. B; DUARTE, A. M. da P. Planejamento Tributário: instrumento empresarial de estratégia competitiva. **QUALIT@S Revista Eletrônica**. , v6.n1, 2007.

MACHADO, H. de B. **Curso de Direito Tributário** 19 ed., São Paulo: Malheiros, 2001.

MELO, J. E. S. de. **Curso de Direito Tributário**. 2ª ed. São Paulo : Dialética, 2001.

MARTINEZ, M P. O contador diante do planejamento tributário e da lei antielisiva. Disponível em <http://www.cbpg@ibpt.com.br>. Acesso em: 12/Nov/2009.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAIS, J.M. Programas Especiais de Crédito para micro, pequenas e médias empresas: BNDES, PROGER e Fundos Constitucionais de Financiamento. Políticas de Incentivo à Inovação tecnológica no Brasil. Brasília, 2007

MOSIMANN, C. P. e FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. **Introdução a Controladoria**: Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Aspectos Comportamentais da Contabilidade Gerencial**. São Paulo: FEA-USP, 1997.

NOGUEIRA, R. B. **Curso de Direito Tributário**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: SARAIVA, 1995.

OLIVEIRA, D. de P. R de **Planejamento estratégico**: Conceitos, Metodologia, Práticas. SP, Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2002.

ONO, Juliana. In: SEBRAE - Boletim mensal. - nº 49 - Ano 3 - Fevereiro/2010

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: 7.ed. Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: 2.ed. Thomson, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Contabilidade – Com abordagem para não contadores** . São Paulo: 2.ed. Thomson, 2006.

\_\_\_\_\_. O papel da Contabilidade Gerencial no processo empresarial de criação de valor. **Caderno de Estudos**, São Paulo: s.n, v.11,n.21,p.42-55, mai/ago1999.

PETTI, C. H.. **Como identificar o melhor regime de tributação**. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios>. Acesso em: 21/04/2010.

PUGA, F. P. Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas no estados Unidos, na Itália e em Taiwan. **Texto para Discussão nº 75**, Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

\_\_\_\_\_. O apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México. **Texto para Discussão**. Rio de Janeiro: BNDES, nº 96, 2002.

QUEIROZ, M. E. As micro e pequenas empresas em busca de Justiça Fiscal. **Rev. SEBRAE**. Local: SEBRAE, nº 6, 2002, set/out, p. 131-133.

SARANDY, Wiliam Wagner Silva. A importância do planejamento fiscal para a Micro e a Pequena Empresa. FISCO-Soft. Disponível em: <http://www.fiscosoft.com.br>. Acesso em: 12/nov./2009.

SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2005

\_\_\_\_\_. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil** . Marco Aurélio Bedê, (coordenador). São Paulo : SEBRAE, 2006.

\_\_\_\_\_. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas do Brasil 2003–2005**. São Paulo: SEBRAE, 2007.

\_\_\_\_\_. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

\_\_\_\_\_. **Impactos da Crise Financeira Internacional nas MPEs Brasileiras**. SEBRAE-SP. São Paulo: SEBRAE-SP, 2009.

SECRETÁRIA DA RECEITA FEDERAL. Legislação: por assunto, Imposto sobre a Renda – PJ, Regulamento, RIR/99. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/RIR/Livro2.htm>>. Acesso em: 07/Nov/2009.

SILVA, E L da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, M.C.A.F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

STONER, James A. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STRAUSS, A ;CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research – Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 2<sup>a</sup>. ed. United States: Sage Publications, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo : Atlas. 1998.

XEYLA, R. **BNDES flexibiliza regras para repasses a instituições de microcrédito**. Agência Sebrae de Notícias – ASN, mar/ 2010.