

# **A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM GESTÃO TRIBUTÁRIA E FINANCEIRA NAS PMEs:**

## **O Desafio de sobrevivência das empresas nos primeiros anos de vida**

\*Adm. Angela Cristina Ferreira Berg

### **Resumo**

Embora as PMEs apresentem um número significativo na economia brasileira, estes valores caíram várias posições no ranking de países com maior facilidade para se realizar negócios, principalmente nos seus primeiros anos de existência. Com as novas relações de mercado, são exigidas das PMEs constantes mudanças que requerem um novo olhar sobre o ambiente ao qual as empresas estão inseridas e uma nova percepção através da visão integrada e atuação dinâmica de todo o contexto financeiro e tributário destas empresas. O objetivo geral deste artigo é contribuir para orientação dos gestores no processo sistematizado de planejar, alocar e controlar os recursos de seus negócios, como também apresentar os principais conceitos utilizados na gestão tributária e financeira, e assim demonstrar a importância destas áreas na Gestão das PMEs, motivando os gestores para a busca da profissionalização. Nesta perspectiva, o presente artigo tem como objetivo específico demonstrar que os impactos da falta de conhecimento pelo empreendedor sobre a gestão financeira e tributária estão relacionados à taxa de mortalidade precoce das PMEs nos primeiros anos de vida e também propiciar a compreensão de que a falta de qualificação do gestor/empreendedor está diretamente relacionada à taxa de mortalidade das PMEs.

Palavras-chave: Conhecimento, Desafio, Sobrevivência.

\* Pós-Graduada em Gestão Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Graduada em Administração de Empresas com ênfase em Marketing pela Universidade Celso Lisboa, atuante em Administração Financeira, Tributária, Orçamento e Controle e Administração Geral. Email [angecris@superig.com.br](mailto:angecris@superig.com.br).

## **Abstract**

Although SMEs have a significant number in the Brazilian economy, these figures have fallen several positions in the ranking of countries with the easiest to do business, especially in their first years of existence. With the new relationships in the market, constant SMEs are required changes that require a new look at the environment in which companies are inserted and a new perception through the integrated vision and dynamic action of the entire financial and tax context of these companies. The general objective of this article is to contribute to the guidance of managers in the systematized process of planning, allocating and controlling the resources of their businesses, and thus presenting the main concepts used in tax and financial management, and thus demonstrate the importance of these areas in SMEs Management, Motivating these managers to seek professionalism. In this perspective, the present article has the specific objective of demonstrating that the impacts of lack of knowledge by the entrepreneur on financial and tax management are related to the early mortality rate of SMEs in the first years of life and also to provide an understanding that the lack of qualification Of the manager / entrepreneur is directly related to the mortality rate of the SMEs.

Keywords: Knowledge, Challenge, Survival.

## **Introdução**

Existem vários aspectos que afetam a gestão das SMEs<sup>1</sup>. O cenário globalizado vem gerando grandes dificuldades para as empresas que buscam competitividade e ganho de mercado e, com a globalização cada vez mais acentuada, os riscos para as pequenas e médias empresas estão aumentando rapidamente. Podemos destacar que o aumento da concorrência entre as empresas está crescendo a cada dia e hoje é necessário que as mesmas possuam grande capacidade de se adaptar às frequentes mudanças no ambiente para que possam se tornar cada vez mais competitivas e sobreviverem.

A análise dos dados apresentados neste trabalho indica que as mudanças positivas na legislação voltada para os pequenos e médios negócios no país - no

---

<sup>1</sup> Pequenas e Médias Empresas

contexto das políticas em favor das PMEs - têm proporcionado uma verdadeira revolução no ambiente dessas empresas. Podemos destacar alguns aspectos positivos que foram determinantes, o que ajuda a explicar o aumento da taxa de sobrevivência das empresas, tais como: a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, em 2006, que prevê diversos tratamentos diferenciados e favoráveis às PMEs, dentre eles a criação do simples nacional, a redução de obrigações trabalhistas acessórias, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI), em 2009, e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional, em 2012.

Os dados apresentados no relatório “Sobrevivência das Empresas no Brasil” (Sebrae - outubro/2016) apontam que a criação de empresas vem ganhando impulso e a taxa de sobrevivência destas empresas vem melhorando a cada ano. Conforme o período levantado (2008 a 2012), a taxa apresentada das empresas com até 2 anos de atividades foi de 76,60%, sendo esta a maior taxa de sobrevivência já calculada para as empresas nascidas em todo o período do levantamento. Ainda dentro do mesmo período, também foi registrada uma redução significativa na taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos de atividades: 45,80% em empresas nascidas em 2008, reduzindo para 23,40% nas empresas nascidas em 2012.

Dentro do mesmo período, o relatório também aponta os setores e as regiões que apresentaram as maiores taxas de sobrevivência, que foram registradas no setor industrial (80%), seguida pela construção civil (79%), pelo comércio (77%) e pelo setor de serviços (72%). O bom desempenho do setor industrial é impulsionado pelas empresas de indústria localizadas na Região Sudeste, onde a taxa de sobrevivência dessas empresas chega a 82%, conforme figura 1.

Figura 1 - TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS DE 2 ANOS, PARA EMPRESAS CONSTITUÍDAS EM 2012, POR REGIÕES E SETORES

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	BRASIL
Indústria	79,00%	79,00%	82,00%	77,00%	79,00%	80,00%
Comércio	75,00%	76,00%	78,00%	74,00%	77,00%	77,00%
Construção	69,00%	73,00%	81,00%	81,00%	78,00%	79,00%
Serviços	74,00%	75,00%	76,00%	74,00%	76,00%	75,00%
TOTAL	75,00%	76,00%	78,00%	75,00%	77,00%	77,00%

Fonte: SEBRAE

A taxa de sobrevivência das empresas também é influenciada por uma série de outros fatores, difíceis de serem observados em estudos quantitativos, que normalmente estão associados às características e atributos dos donos e gestores, tais como a falta de planejamento antes da abertura; falta de formação e experiência na gestão do negócio; falta de comportamento e atitudes empreendedoras. Estes fatores podem ser identificados através de estudos de caso ou pesquisas de campo. As análises apresentadas acima foram apresentadas com base em pesquisas quantitativas, que se baseiam no processamento de bases de dados.

Nos manuais de administração de empresas<sup>2</sup> fala-se incessantemente no planejamento, onde se incluía a análise do ambiente onde se encontra a empresa. Assim, a busca por capacidade competitiva está relacionada, em primeiro lugar, à obtenção de dados sobre o ambiente interno e externo da empresa. No ambiente interno, normalmente, busca-se obter dados relacionados à gestão de custos, de informações, de estoques, dos processos produtivos, dos recursos humanos e financeiros. Já no ambiente externo, as principais fontes de dados são a análise da concorrência e de seus produtos ou serviços, a do fornecedor, a logística, as tendências da demanda e a interação com o cliente, cujo objetivo é verificar as oportunidades e as ameaças existentes para a empresa no mercado, inclusive, com o acompanhamento da economia e da política nacional e internacional. Estes fatores influenciam direta ou indiretamente no sucesso de uma empresa e o que vai estabelecer quais deles são importantes é o âmbito no qual a empresa está inserida e o que será de grande relevância para conquistar uma maior fatia de mercado.

Isso não quer dizer que um ou outro não sejam importantes, porém é necessário ter atenção às mudanças no ambiente e às inovações que vêm surgindo a cada dia. Entretanto, na realidade prática, os gestores trocam os manuais de administração por suas experiências e intuição para negócios, muitas vezes baseados em vivências práticas sem nenhuma formação e em estrutura familiar. Por isso, normalmente, as PMEs dispõem de uma estrutura mais enxuta, onde a tomada de decisões se concentra nas mãos do próprio dono e, independente de sua área de atuação, a Gestão Financeira e Tributária da PME deveria ser de fundamental importância, mas esta nem sempre é a realidade nas PMEs. Por esta razão, ainda que o principal gestor da PMEs não tenha as habilidades e conhecimentos suficientes nestas áreas, desenvolvê-las o capacitará para melhor

---

<sup>2</sup> Philip Kotler / Gary Armstrong – Princípios de Marketing – 1999.

avaliar o crescimento da empresa. Ele poderá fazê-lo seja por meio da contratação e monitoramento do trabalho de um gestor financeiro, como também através do desenvolvimento de ferramentas de acompanhamento da gestão financeira e tributária, de modo a auxiliá-lo nas decisões e escolhas mais acertadas para minimizar os impactos negativos que porventura possam surgir sobre a saúde financeira da empresa.

Então como vencer o desafio de gerir as finanças e minimizar os impactos dos tributos nas PMEs brasileiras de forma que estas empresas consigam se sustentar no mercado, vencendo o desafio da sobrevivência nos primeiros anos de vida e, através do desenvolvimento e aperfeiçoamento do empreendedor, evitar o falecimento precoce de seu negócio? Nossa hipótese é que qualificar os conhecimentos específicos do Empreendedor sobre gestão financeira e tributária poderá trazer condições para que ele minimize os impactos ao seu orçamento e, assim, aumente a probabilidade de sobrevivência destas empresas nos primeiros anos de vida.

Para entender a questão de modo mais abrangente, se faz necessário mergulhar fundo nos fatores que são responsáveis pelo desenvolvimento do processo que gera a descontinuidade desses negócios, de modo que possam ser a base para a criação de matrizes eficazes e planos que tenham resultados para a ação, freando a evolução desses cenários turbulentos de falência e mortalidade.

Com base em pesquisas teóricas, este artigo tem como objetivo específico demonstrar a importância do conhecimento por parte do empreendedor da PMEs sobre gestão Financeira e Tributária relacionados à taxa de mortalidade destas empresas nos seus primeiros anos de vida, tendo como objetivo geral contribuir para orientação de Gestores no processo sistematizado de planejar, alocar e controlar os recursos de seus negócios, e, assim, apresentar os principais conceitos utilizados pela Gestão Tributária e Financeira, a fim de evidenciar a importância destas áreas na Gestão das PMEs, motivando estes gestores para a busca da profissionalização em gestão tributária e financeira e no uso das ferramentas de gestão em seus negócios.

O artigo apresentado não tem a pretensão de estabelecer um discurso conclusivo sobre as questões pesquisadas, mas sim de buscar a análise sobre os conceitos aqui tratados, contribuindo com novas reflexões e perspectivas para o desenvolvimento de gestores para o maior domínio na gestão Financeira e

Tributária. Assim, acreditamos que poderá ser ampliada a probabilidade de obter sucesso e ultrapassar o período crítico, vencendo os desafios da sobrevivência nos primeiros anos de vida destas PMEs.

## **1 - A sobrevivência das PMEs**

Segundo dados do IBGE, no seu primeiro ano de vida 24% das empresas encerram suas atividades. E este número aumenta no segundo ano, onde o percentual sobe para 60%, segundo informações do Sebrae. No terceiro ano de vida das empresas, o percentual reduz um pouco, porém ainda contempla quase metade das empresas que sobreviveram, totalizando 48% delas. Em dados revelados pelo Sebrae, as PMEs respondem por 27% do PIB brasileiro, que é equivalente a mais de 1/4, em um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Embora os números que as PMEs vêm apresentando para a economia brasileira sejam significativos, houve uma queda de seis posições no ranking de países com maior facilidade para se realizar negócios, segundo relatório do Banco Mundial, que englobou o período de junho de 2010 a maio de 2011, e abordou todo o ciclo de vida das empresas, desde a sua constituição até a resolução do processo de insolvência. Em 2012, o relatório Doing Business, que avaliou 183 nações, classificou o Brasil na 126ª posição. Este relatório se concentrou especialmente no ambiente para médias empresas, e apesar da queda no ranking geral, houve um destaque para a melhoria na área de obtenção de crédito, onde o país passou a ocupar a 98ª posição. Ainda neste relatório, foi apontado como pior desempenho brasileiro o quesito pagamento de impostos, onde o país aparece em 150ª posição.

## **2 – Os fatores de Mortalidade**

A sobrevivência dessas empresas é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País. E todos<sup>3</sup> os estudos (Sebrae, Banco Mundial, IBGE) no Brasil e no mundo mostram que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência. Grande parte dos principais fatores que causam essa mortalidade precoce está relacionada à má gestão financeira e

---

<sup>3</sup> SEBRAE, Banco Mundial, IBGE

tributária, como por exemplo: a falta de competências para lidar com os juros e impostos do mercado, bem como o mau gerenciamento de receitas e despesas, capital de giro, entre outros.

Chiavenato (2008, p.15) cita alguns fatores e falhas que possivelmente influenciam os índices de mortalidade dos negócios, expostos a seguir:

Inexperiencia – 72%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incompetencia do Empreendedor</li> <li>- Falta de experiência no campo</li> <li>- Falta de experiência profissional</li> <li>- Experiencia desequilibrada</li> </ul>
Fatores Economicos - 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucros Insuficientes</li> <li>- Juros Elevados</li> <li>- Perda de Mercado</li> <li>- Mercado Consumidor Restrito</li> <li>- Nenhuma viabilidade futura</li> </ul>
Vendas Insuficientes – 11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraca Competitividade</li> <li>- Recessão Economica</li> <li>- Vendas Insuficientes</li> <li>- Dificuldade de estoques</li> </ul>
Despesas Excessivas – 8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividas e Cargas demasiadas</li> <li>- Despesas Operacionais</li> </ul>
Outras Causas – 3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligencia</li> <li>- Capital Insuficiente</li> <li>- Clientes Insatisfeitos</li> <li>- Fraudes</li> <li>- Ativos Insuficientes</li> </ul>

Fonte: (Chiavenato, p.15)

Observando as falhas responsáveis pela mortalidade da grande maioria das Empresas, explicitadas anteriormente, percebe-se com clareza que muitas delas envolvem a gestão de finanças e tributos, bem como a necessidade de entendimento sobre o funcionamento do mercado financeiro e atividades concernentes a essa área, como as previsões financeiras, administração de crédito, questões sobre investimentos e captação de fundos etc. Podemos perceber também que a compreensão sobre os fatores econômicos, vendas insuficientes, despesas excessivas e a má gestão do capital estão pautados em questões financeiras, ou seja, diretamente relacionadas com a competitividade do mercado e conseqüentemente com a sobrevivência dos negócios.

Morais (2010) afirma que a empresa bem administrada pode passar a vida para outros setores, sendo preciso circular constantemente, possibilitando a realização das atividades necessárias, objetivando lucro, a maximização dos investimentos, mas acima de tudo, o controle eficaz da entrada e saída de recursos

financeiros, que poderão ocorrer em forma de investimentos, empréstimos entre outros, porém sempre visando a viabilidade dos negócios, que propiciem não somente o crescimento, mas também o desenvolvimento e a estabilização da empresa através da gestão. Afirma ainda o autor que a gestão financeira é uma ferramenta utilizada para controlar de forma eficaz a concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios e observando os melhores caminhos para a saúde financeira da empresa.

### 3 – Os Desafios da Gestão Tributária e Financeira

As atividades desenvolvidas pelo gestor são essenciais para o êxito da empresa no mercado. Segundo especialistas do Sebrae/RS,

“Para se tornar um empresário bem sucedido, é necessário reunir a imaginação e determinação de um empreendedor, a habilidade e a capacidade de um gerente e os conhecimentos de um técnico. Os conflitos entre uma faceta e outra sempre existirão, mas precisam ser superados para que haja harmonia necessária ao bom funcionamento da empresa. O ideal é conquistar o equilíbrio entre essas três características.” (SEBRAE, 1995, P.9)

O mercado no qual as PMEs atuam é cada vez mais competitivo e está em constante mudança. Fatores como avanços tecnológicos, novos modelos de negócio, economia globalizada e produtos e serviços inovadores compõem o contexto no qual as empresas se deparam, exigindo delas habilidades e competências para se manterem competitivas (PUCINELLI e PIRCKERSGILL, 2011).

As PMEs com boa gestão empresarial, ou seja, que possuem controle eficaz e confiável das atividades estão mais preparadas para competir porque possuem maior capacidade para identificar e atuar sobre as ameaças e as oportunidades do ambiente em que atuam. Por outro lado, a má administração pode causar a morte precoce nas empresas. Em estudo realizado pela Price Waterhouse Coopers Brasil Ltda (2013) com grandes grupos globais, ficou evidenciada a importância do papel da gestão financeira na geração de vantagens competitivas pelas empresas. Nesse documento, destacou-se:



(...) o papel cada vez mais crucial desempenhado pelas equipes financeiras na tomada de decisões estratégicas. A gestão de riscos e incertezas é uma parte importante desse contexto. Agora que se tornou norma a atuação em um ambiente volátil, o que as empresas mais precisam de suas áreas de finanças são ideias perspicazes sobre o futuro, para ajuda-las a competir em âmbito local, regional e global. (Price Waterhouse Coopers Brasil Ltda., 2013, p.7)

Para as PMEs não é diferente. A gestão financeira é essencial para que essas empresas se sustentem no mercado, na medida em que permite a elas identificar os investimentos mais benéficos e as oportunidades que devem ser priorizadas. Falhar no planejamento e nos controles financeiros significa afetar diretamente a solidez do negócio e, nesse caso, é crucial a capacitação dos empresários para sanar a lacuna na gestão financeira das PMEs. As ações direcionadas para qualificação gerencial devem considerar a heterogeneidade no perfil gerencial.

Segundo Stephen A. Ross (2002, p. 525), o planejamento financeiro estabelece o método pelas quais as metas financeiras devem ser atingidas e a meta mais frequentemente adotada pelas empresas é o crescimento e, conseqüentemente, a sua sobrevivência. Neste âmbito, o planejamento financeiro busca consolidar seus alvos almejados através do planejamento e pode conceber um orçamento gerencial, agregando-o aos demais setores que necessitam de controle.

Outro grande desafio dos empresários brasileiros na atualidade é enfrentar a alta carga tributária e, com isso, driblar o custo para manter suas empresas ativas no país. A realidade tributária brasileira é notoriamente complexa. Existem dezenas de tributos exigidos em nosso país, entre impostos, taxas e contribuições. O excesso de tributação inviabiliza muitas operações e cabe ao administrador tornar possível, em termos de custos, a continuidade de determinados produtos e serviços, num preço compatível com o que o mercado consumidor deseja pagar. Os ônus diretos dos tributos podem somar até 40% do faturamento de uma empresa. Somente o ICMS pode tomar 18%, o IPI 10%, o PIS e a COFINS até 9,25%, sem contar com o Imposto de Renda, Contribuição Social sobre o Lucro, INSS, FGTS, Contribuição Sindical, IPTU, IPVA etc.

A não organização das empresas em relação a uma boa gestão tributária acaba, cedo ou tarde, impactando negativamente no orçamento, pois a inadimplência tributária e o não cumprimento das obrigações acessórias geram multas, juros e uma série de conseqüências negativas para a lucratividade dos

negócios. Segundo José Elias Feres de Almeida, para que um empresário mantenha a sua empresa no mercado, independentemente do porte, é necessário conhecer bem seus custos, despesas e receitas. O autor afirma ainda que:

“Essas informações vêm da contabilidade. Por isso, não vejo como um empresário ou executivo (gestor, diretor, gerente) conduzir um negócio sem informações obtidas do sistema contábil da empresa para tomada de decisão. A carga tributária no Brasil é alta, é sim. Essa é condição do mercado brasileiro e quem está atuando nele precisa sempre monitorar as normas tributárias. A questão central é: se a carga tributária é alta e o mercado é competitivo, as empresas precisam ser eficientes operacionalmente e essa informação virá de diversos indicadores contábeis, por exemplo, retorno sobre os ativos, retorno sobre os investimentos, margem líquida, giro dos ativos, entre outros.”

Maximiano (2011) afirma que no meio das principais causas de mortalidade das PMEs nos primeiros anos de existência estão: a falta de políticas públicas que viabilizem a solidificação de novos empreendimentos; a falta de financiamento; as elevadas cargas tributárias; e, por último, a demora e a burocracia para se abrir e legalizar uma empresa.

O desenvolvimento de pequenas empresas possui pelo menos três contribuições para a economia, que são: participação na geração de novos empregos, com conseqüente redução de pobreza; fonte de atividade inovadora, colaborando para o desenvolvimento do talento empreendedor e da competitividade do setor industrial; e geração de maior flexibilidade à estrutura industrial, permitindo maior dinamismo econômico e ajustes mais ágeis aos choques econômicos, mesmo que essas premissas podem não se apliquem em todos os países, setores e empresas da mesma forma.

Para Olave e Amato Neto (2005), as PMEs apresentam características peculiares, inerentes à sua estrutura e ao seu porte, diferenciando-se das grandes empresas. Afirmam os autores que as empresas de menor porte, devido à grande concentração do poder nas mãos do proprietário ou administrador, respondem rápida e eficientemente às mudanças e as decisões podem ser tomadas de forma ágil e flexível. Ainda segundo os autores, as empresas buscam reduzir dificuldades que se traduzem em “custos de transação” e que, a partir da cooperação, há uma possibilidade de dispor de tecnologias e redução de custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e a competitividade.

A gestão da PMEs está muito atrelada ao perfil de seu gestor, que, em virtude do tamanho da empresa e de seu estilo próprio, acaba dificultando o desenvolvimento de outras práticas (informalidade) que não aquelas conhecidas e adotadas por ele desde a criação da empresa. Isto acontece porque nas PMEs predominam empresas familiares, fundadas com métodos intuitivos e dissociadas dos princípios modernos da gestão competitiva. Também inexistem o planejamento estratégico e operacional e, embora a concorrência se dê via preços, muitas empresas não possuem gestão de custos (Sebrae, 1995b). Estes aspectos nos levam a refletir sobre a questão do empreendedor que surge de uma influência cultural especialmente contraditória a sua essência, e que o leva a se tornar um empreendedor por necessidade, e não por opção. Esse é um ponto fundamental para a melhor compreensão dos motivos que podem levar as empresas a não sobreviverem em seus primeiros 2 anos de vida.

A justificativa para esta situação, segundo Padula e Vadon (1996, p.32), se dá pelo fato de que:

o dirigente é, frequentemente, apesar dos esforços para um dia se estruturar, um homem-orquestra que não dispõe de tempo e nem de desprendimento para exprimir claramente a natureza exata de suas necessidades. Encontra-se mais na fase de expectativas do que na de consciência de suas necessidades.

Ainda para os mesmos autores, mesmo quando experimenta algum sucesso que leva ao crescimento da empresa, o dirigente sente-se inseguro porque não consegue identificar com nitidez os fatores de seu sucesso, nem consegue vislumbrar os caminhos alternativos para continuar com esse crescimento. Sente, ainda, a necessidade de empreender mudanças, tanto no nível operacional como em seu próprio estilo de fazer negócios. No entanto, muitas vezes não sabe qual é o real problema e nem quais ações deve empreender.

Não se pretende aqui afirmar que o empreendedor por necessidade é menos capaz do que o empreendedor por opção. Porém o empreendedorismo por necessidade, normalmente apresenta em sua estrutura um alto grau de empirismo, que pode se tornar um elemento perigoso para a manutenção dos negócios, já que este tipo de empreendedorismo não se desenvolve com bases no ensino acadêmico, que gera conhecimento e segurança no empreender. No Brasil este tipo de empreendedorismo se tornou uma saída unilateral para problemas relacionados ao desemprego.

Apesar de seu estilo de gestão geral, abrangente, o pequeno e médio empresário, além de não conhecer com clareza seus problemas, costuma ter uma visão parcial das alternativas existentes para a solução dos mesmos. Isso acontece, muitas vezes, pela adoção indiscriminada e generalizada de determinadas ferramentas ou pelo pouco uso de outras, com resultados muitas vezes frustrantes.

Mesmo com a importância atribuída às PMEs, este segmento enfrenta muitos problemas: falta de capital de giro, mão de obra pouco qualificada, dificuldade de acesso ao crédito, ausência de planejamento e estratégia, dificuldade na conquista e seleção de clientes, baixa maturidade organizacional, pobreza de recursos para negociar melhores preços e prazos junto aos fornecedores e falta de conhecimentos gerenciais. Isto faz com que as empresas tenham maiores dificuldades para serem competitivas, num mercado em que as grandes empresas trazem diversos desafios, com abordagens gerenciais mais eficazes.

De outra parte, o excesso de tributação para as empresas de pequeno e médio porte, tem inviabilizado muitas operações e influenciado no seu resultado econômico-financeiro, o que é, igualmente, um grande desafio. Diante desse cenário, verifica-se a necessidade de um amplo processo de reestruturação e inovação dos processos de gestão destas organizações, para que elas sobrevivam por mais tempo no mercado, contribuindo mais solidamente com a economia e a sociedade brasileira.

Frente destas dificuldades no processo de gestão em que as PMEs estão inseridas, não se pode negar que uma gestão operacional, econômica, financeira e fiscal eficaz é um fator determinante de seu sucesso. Nessa direção, apresenta-se a Gestão Financeira e Tributária, na integração dos processos de decisões estratégicas de cada área funcional e no subsídio de informações aos seus gestores, que permitam tomar as melhores decisões para alcançar a eficácia organizacional, pois a falta de conhecimento do investimento, planejamento inadequado, gerenciamento de custos ineficaz, problemas com fluxo de caixa, falta de análise do mercado e da concorrência, podem ser facilmente eleitos como as principais causas da não sobrevivência, mas se faz necessário ter o cuidado para não confundir os sintomas do problema com o problema em si.

A falta de recursos financeiros que comprometem a liquidez das operações e a alta carga tributária não devem ser entendidas como o problema da mortalidade das empresas, e sim como o sintoma de que algo errado aconteceu durante a

gestão desta empresa, ou seja, em algum momento pode ter havido uma decisão errada na condução do gerenciamento financeiro e fiscal que passou a comprometer a liquidez. Desta forma, o que se deve levar em consideração na análise é o fato de não haver uma gestão eficaz e um planejamento adequado. As empresas encerram suas atividades não apenas devido a uma única causa, mas sim, por uma sucessão de falhas ou problemas que, por não serem resolvidos no tempo apropriado, levam à paralização das suas atividades.

Degen (2005) observou que a falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas, financeiras e tecnológicas são as principais razões para o insucesso empresarial. Podemos apontar que as razões mais importantes para o insucesso na gestão são: a falta de experiência empresarial; conhecimento inadequado do mercado; insuficiência da disponibilidade de capital para iniciar o negócio; problemas de qualidade do produto; localização errada; erros gerenciais no desenvolvimento do negócio; capitalização excessiva em ativos fixos; inadimplência de credores; ineficiência de marketing e vendas; excessiva centralização gerencial do empreendedor; crescimento mal planejado; atitude errada do empreendedor para com o negócio; erro na avaliação da reação dos concorrentes; rápida obsolescência do produto; abordagem incorreta de vendas; problemas de produção do produto; escolha do momento errado para iniciar o empreendimento; falta ou erros de planejamento do empreendimento, como a projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa. O que se pode observar é que todos os fatores descritos por Degen estão relacionados às falhas de gestão.

Segundo Machado (2005), podemos dividir os maiores problemas de mortalidade das empresas em 2 blocos, sendo eles:

#### Fatores Externos

- 1 – Carga Fiscal elevada, que além de dificultar a consolidação das empresas formalmente estabelecidas, ainda arrasta os empreendedores para a informalidade;
- 2 – Altas taxas de juros praticadas no Brasil, como impedimento do processo de desenvolvimento e crescimento das empresas nacionais, desestimulando os investimentos em tecnologia e dificultando a competitividade das empresas.

#### Fatores Internos:

- 1 – Desconhecimento do mercado onde a empresa atua, fator determinante, que via de regra, é desprezado ou subestimado por grande parte dos empreendedores;

2 – Falta de informação a respeito dos números do negócio, que incluem entre outras coisas o gerenciamento de fluxo de caixa da empresa.

Para o Sebrae (2008, p. 59), a lista de fatores contribuintes pode ser agrupada em seis grupos que representam os setores e os aspectos que necessitam de atenção no enfrentamento do problema da mortalidade, que são eles: ausência de comportamento empreendedor; ausência de planejamento prévio adequado; deficiências no projeto de gestão empresarial; insuficiência de políticas públicas de apoio aos micros e pequenos negócios; dificuldades decorrentes da conjuntura econômica e o impacto dos problemas pessoais sobre o negócio. Podemos observar que os problemas podem ser facilmente reconhecidos, porém o enfrentamento deles é o grande desafio da gestão das PMEs, constituindo um grande desafio na busca da sobrevivência para milhares de empresas.

### **Considerações Finais**

O presente artigo analisou a importância da gestão financeira e tributária nas PMEs, tendo como seu maior desafio demonstrar que a qualificação dos empresários é de suma importância para contribuir com a sobrevivência destas empresas em seus primeiros anos de vida.

A capacitação dos gestores nestas áreas contribui para o desenvolvimento das PMEs, o que é um fator primordial para auxiliar a gestão de seus negócios e conhecimentos concernentes a estas áreas e tem grande influência no que diz respeito a este desenvolvimento. Com o crescimento do mercado das PMEs, estas passaram a impactar grandiosamente a economia do país, porém notou-se que ao abrir uma pequena empresa, muitos desses novos micros e pequenos empreendedores não buscam se instruir adequadamente para gerir seus negócios, o que ocasiona a mortalidade precoce das empresas. Mortalidade essa que possui muitos de seus aspectos arraigados a uma má administração financeira e tributária.

O que argumentamos é que nesse cenário, o Empreendedor deve ter conhecimento básico na Gestão da Administração Financeira e Tributária e saber identificar qual é o seu papel e sua atuação dentro da empresa, além de suas habilidades básicas e atividades diárias relacionadas a Contas a Pagar, Receber e Controle de Fluxo de Caixa. Também é de extrema necessidade a busca constante por atualização de informações, atenção e integração com as outras áreas da Empresa. Independentemente do tamanho ou porte da empresa, manter a saúde

financeira e tributária, bem como alcançar o lucro estão entre os principais objetivos do Empreendedor, e para alcançá-los é fundamental que se tenha conhecimentos básicos para a sustentabilidade de seu negócio. Vale ressaltar que embora as habilidades no campo das finanças e tributação não sejam algo comum no perfil dos empreendedores, desenvolver entendimento sobre o assunto e dominar minimamente elementos essenciais do planejamento financeiro e tributário será necessário para garantir êxito e sobrevivência da empresa, já que planejar traz a possibilidade de compreender direções e prever situações, evitando problemas futuros e dando tempo ao empreendedor para buscar soluções. Pretendeu-se mostrar através deste artigo que, por ausência de um conhecimento mais específico dentro das diversas ferramentas da gestão financeira e tributária, e também de planejamento, a continuidade das PMEs é fatalmente prejudicada e que o uso destas ferramentas de gestão, por mais simples que sejam aqui restringidas ao planejamento das áreas financeira e tributária, pode contribuir para a manutenção da continuidade destas PMEs no Brasil. Para, assim, vencerem o desafio da sobrevivência nos primeiros anos de vida.

## **Referências**

ALMEIDA, J.E. F; CARDOSO, R.L.; RODRIGUES, A; ZANOTELI, E.J., Contabilidade das Pequenas e Médias Empresas, 1 Ed. Rio de Janeiro, Campus, 2014.

BANCO MUNDIAL, Doing Business 2012: Fazendo Negócios Num Mundo Mais Transparente. Washington, 9ª Ed, 2012, 36p. Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>. Acesso em 28 de maio de 2016.

CASAROTTO, N.F. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A.C.A. Administração para Empreendedores: Fundamentos da Criação e da Gestão de Novos Negócios. 2. Ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2011. 16

MORAIS, Szabo, Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J.. - A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. *In: AMATO NETO, João. Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.*

PADULA, Antônio D.; VADON, Jacques - Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. *In: Revista de Administração, São Paulo v.31, n.1, p. 32-43, jan/mar 1996.*

PRICE WATERHOUSE COOPERS BRASIL LTDA. Conquistando vantagem competitiva: Estudo sobre benchmark da performance da função financeira. 2012. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/consultoria-negocios/2013/conquistando-vantagens-competitivas.html>. Acesso em 25 de maio de 2016.

PUCINELLI, C.M; PICKERSGILL, C.P. A Controladoria e a gestão financeira nas micro e pequenas empresas. Anhanguera Educacional Ltda., São Paulo, v.1, nº 1, 2011.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F., Administração Financeira: Corporate Finance. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as micro e pequenas empresas. Pequenos Negócios: desafios e Perspectivas: Serviços Financeiros, Brasília: SEBRAE, 2013, 392 p SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as micro e pequenas empresas. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micros e Pequenas Empresas no Brasil 2003 – 2005, 2007.

SEBRAE/RS – Serviço Brasileiro de Apoio as micro e pequenas empresas – O Perfil do Empreendedor. Porto Alegre: SEBRAE, 1995.