

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE MÓVEIS DE FERRO  
- O CASO DA “FERRO & CIA”-**

Carla Cristina da Silveira

Daiana Marques

Florianópolis, junho de 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE MÓVEIS DE FERRO  
- O CASO DA “FERRO & CIA” -**

Carla Cristina da Silveira  
Daiana Marques

Professor Orientador  
Luiz Salgado Klaes

Área de Concentração  
Administração Geral

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado e avaliado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 8,70 às acadêmicas Carla Cristina da Silveira e Daiana Marques, na Disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.

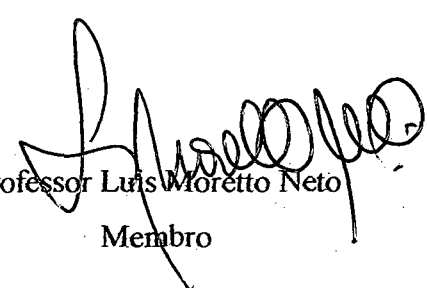
**Banca Examinadora**



Professor Luiz Salgado Klaes  
Presidente



Professor Fernando Ferreira de Mello Júnior  
Membro



Professor Luis Moretto Neto  
Membro

## AGRADECIMENTOS

A Deus que ilumina nossos pensamentos e está presente em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis.

Aos nossos Pais, Lauro Antônio da Silveira e Vera Lúcia da Silveira e João Ademir Marques e Cleide Pinheiro Marques que nos deram a vida e nos apoiaram nesta jornada.

Ao Professor Luiz Salgado Klaes pela orientação e dedicação, tão importantes para a concretização deste trabalho.

Aos sócios da empresa em estudo pela oportunidade e apoio indispensáveis para a realização deste trabalho.

Nosso sincero obrigado aos demais Professores e Funcionários da UFSC, que deram sua parcela de contribuição durante todo o percurso.

Aos nossos queridos amigos Clarissa, Fred, Manu e Vanessa por todos os momentos de “arregos” e alegrias que juntos compartilhamos.

A Dona Edi, madrinha dos “96/2”, pela paciência, carinho, conselhos e seus famosos lanchinhos, o nosso obrigado de coração.

Aos nossos irmãos e demais amigos pelo companheirismo.

Ao Fê, namorado de Carla, pelo amor, carinho e compreensão dedicados.



*O Mundo está nas mãos daqueles  
que têm coragem de sonhar, e  
correr o risco de viver seus sonhos.  
Cada qual com seu talento.*

*(Paulo Coelho)*

## SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
SINOPSE.....	xi
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Caracterização da empresa.....	01
1.2 Identificação do problema.....	01
1.3 Justificativa.....	01
2. OBJETIVOS.....	02
2.1 Objetivo geral.....	02
2.2 Objetivos específicos.....	02
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	03
3.1 Administração geral.....	05
3.2 Administração de recursos humanos.....	07
3.3 Administração financeira.....	09
3.4 Administração da produção.....	11
3.5 Administração de vendas.....	13
4. METODOLOGIA.....	15
4.1 Tipo de pesquisa e procedimento metodológico.....	15
4.2 Técnicas de levantamento e coleta de dados.....	16
4.3 Análise dos dados.....	17
5. DIAGNÓSTICO.....	18
5.1 Objetivo.....	18
5.2 Levantamento de dados.....	18
5.2.1 Histórico da empresa.....	18
5.2.2 Forma jurídica.....	19
5.2.3 Capital social.....	19

5.2.4	Administração geral .....	20
5.2.5	Administração de recursos humanos .....	21
5.2.6	Administração financeira .....	21
5.2.7	Administração da produção .....	22
5.2.7.1	Produtos .....	22
5.2.8	Administração de vendas .....	23
6.	ANÁLISE .....	26
6.1	Administração geral .....	26
6.2	Administração de recursos humanos .....	27
6.3	Administração financeira .....	27
6.4	Administração da produção .....	28
6.5	Administração de vendas .....	29
7.	PROGNÓSTICO .....	30
7.1	Aspectos jurídicos .....	31
7.2	Aspectos tributários .....	31
7.3	Administração geral .....	33
7.3.1	Planejamento .....	33
7.3.2	Organização .....	33
7.3.3	Liderança .....	34
7.3.4	Controle .....	34
7.4	Administração de recursos humanos .....	34
7.5	Administração financeira .....	35
7.5.1	Contas a receber .....	35
7.5.2	Contas a pagar .....	36
7.5.3	Custos e despesas .....	37
7.5.3.1	Custos diretos .....	37
7.5.3.2	Custos indiretos .....	39
7.5.3.3	Despesas .....	39
7.6	Administração da produção .....	40
7.7	Administração de vendas .....	43
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47

9. REFERÊNCIAS.....	49
10. ANEXOS.....	53

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Produtos fabricados pela “*Ferro & Cia*”

Anexo 2: Lei do SIMPLES Federal

Anexo 3: Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte

Anexo 4: Lei do SIMPLES Estadual

Anexo 5: Custo das matérias-primas

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Integralização do Capital Social.....	19
Quadro 2: Atividades exercidas pelos sócios.....	20
Quadro 3: Vendas realizadas (out/00 a abr/01).....	24
Quadro 4: Concorrentes – Grande Florianópolis.....	25
Quadro 5: Participação das micro e pequenas empresas no total das empresas constituídas na Região Sul do Brasil.....	30
Quadro 6: Extinção de empresas na Região Sul do Brasil.....	31
Quadro 7: SIMPLES Federal – Percentuais aplicáveis.....	32
Quadro 8: SIMPLES Estadual - Percentuais aplicáveis.....	32
Quadro 9: Ficha modelo de cadastro/vendas.....	36
Quadro 10: Cálculo do custo de matérias-primas.....	38
Quadro 11: Cálculo do custo da mão-de-obra.....	38
Quadro 12: Cálculo do custo de energia elétrica.....	38
Quadro 13: Cálculo do custo de materiais indiretos.....	39
Quadro 14: Cálculo do custo da depreciação.....	39
Quadro 15: Valor das despesas mensais.....	39
Quadro 16: Cálculo das despesas.....	40
Quadro 17: Intervalo de preços e formas de pagamento.....	44
Quadro 18: Projeção de vendas (jun a dez/01).....	45
Quadro 19: Estimativa de receita (jun a dez/01).....	46

## SINOPSE

O presente Trabalho de Conclusão de Curso é um Estudo de Caso que aborda a empresa “*Ferro & Cia*”, cuja atividade principal é a fabricação e comercialização de móveis e objetos decorativos confeccionados em ferro. Para a execução deste trabalho, utilizou-se um nome fictício para denominação da empresa, bem como dos seus sócios, afim de resguardar a identidade dos mesmos.

O objeto deste trabalho foi o de identificar e analisar as práticas administrativas da empresa, sugerindo ações que contribuam para uma melhor organização e conduta das suas atividades.

Para a análise e formulação das sugestões, foi utilizada uma fundamentação teórica com referência à Administração Geral, de Recursos Humanos, Financeira, de Produção e de Vendas. Todas as atividades da empresa foram analisadas basicamente de forma qualitativa, segundo metodologia que possibilitou contextualizar a organização, analisar e diagnosticar as rotinas e procedimentos existentes.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Caracterização da Empresa

O presente trabalho foi desenvolvido na “*Ferro & Cia*”, uma empresa que fabrica e comercializa móveis e objetos de decoração confeccionados em ferro, situada na Região da Grande Florianópolis/SC.

A empresa foi fundada no dia 22 de outubro de 2000, sendo composta por três sócios fundadores, os quais são responsáveis pela realização de todas as atividades que compõem a rotina da mesma.

Utilizou-se um nome fictício para denominação da empresa em estudo, bem como dos seus sócios, afim de resguardar a identidade dos mesmos.

### 1.2 Identificação do problema

Os empresários das pequenas empresas devem ter consciência da necessidade de melhorar continuamente seus processos gerenciais, desenvolvendo competências capazes de aumentar suas chances de sucesso no mundo dos negócios.

Desde a sua fundação, a “*Ferro & Cia*” vem desenvolvendo suas atividades sem uma conduta administrativa adequada, o que acaba se tornando um ponto negativo para o seu crescimento e consolidação no mercado.

### 1.3 Justificativa

Para o profissional da área de administração, tendo em vista o atual cenário da globalização, mais do que nunca torna-se indispensável um bom conhecimento a respeito das organizações. Estar atento aos processos, pontos fortes, deficiências e falhas que possam existir se tornou um fator determinante para a sobrevivência e sucesso das empresas.

O trabalho compreende uma análise da situação atual da “*Ferro & Cia*” e tem como propósito sugerir ações para uma melhor estruturação administrativa e legal da empresa com o objetivo de contribuir para o seu crescimento e a sua consolidação no mercado de Florianópolis.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo Geral:

⇒ Organizar a estrutura administrativa da “*Ferro & Cia*”.

### 2.2 Objetivo Específicos:

- ⇒ Segmentar todas as áreas que compõem a organização;
- ⇒ Analisar os processos existentes em cada área;
- ⇒ Propor melhorias para cada uma de suas áreas;
- ⇒ Sugerir uma adequada forma para sua constituição jurídica.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para se conhecer adequadamente uma empresa é necessária a compreensão do contexto no qual ela está inserida. Dessa maneira, o ambiente externo de uma empresa passa a ser o ponto de referência inicial.

O conceito de ambiente para BALLESTERO é o seguinte:

“Ambiente é onde o sistema está inserido, é de onde provêm as entradas; é onde o sistema lança suas saídas; assim, sistema e ambiente estão intimamente relacionados. Como o ambiente, unidade maior que se sobrepõe, está em mudança contínua, ele força a organização a ter um processo de adaptação dinâmico.” (1991, pg. 21)

As empresas são influenciadas pelas mudanças do ambiente. Esse ambiente geral, segundo CHIAVENATTO (1994) também é conhecido como macroambiente e é constituído das seguintes variáveis:

- a) *Variáveis Tecnológicas*: a tecnologia representa um dos aspectos ambientais mais críticos face a profunda influência e ao forte impacto que exerce sobre as empresas, sobre a sua administração e principalmente sobre suas operações;
- b) *Variáveis Políticas*: incluem o clima político e ideológico geral que o governo pode criar e a estabilidade ou instabilidade política e institucional do país em geral, uma vez que estes fatores repercutirão consideravelmente no comportamento das empresas;
- c) *Variáveis Econômicas*: o efeito dessas variáveis sobre as empresas é enorme, determinado, muitas vezes, o volume das operações das mesmas, o nível de preços e de lucratividade, a facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos, os mecanismos de oferta e procura do mercado em geral, entre outros;
- d) *Variáveis Legais*: referem-se ao contexto de leis e normas legais que regulam, controlam, incentivam ou registrem determinados tipos de comportamento empresarial em geral;
- e) *Variáveis Sociais*: como a empresa é, ao mesmo tempo, uma organização social e uma unidade econômica, ela está sujeita a pressões sociais e a influência do meio social e cultural onde está situada;
- f) *Variáveis Demográficas*: referem-se as características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por idade e sexo, etc.;
- g) *Variáveis Ecológicas*: referem-se ao quadro físico e natural que rodeia externamente a empresa.

Além do macroambiente, é importante conhecer o ambiente tarefa de uma organização, pois é o contexto ambiental mais próximo da empresa e que lhe fornece as entradas e saídas de informações e recursos. Segundo William R. Dill, citado por CHIAVENATTO (1994) o ambiente tarefa é constituído de quatro setores principais:

- a) Os *consumidores* ou *usuários* dos produtos ou serviços da empresa (clientes da empresa) que absorvem as saídas ou resultados da atividade empresarial.
- b) Os *fornecedores* de recursos para a empresa, ou seja, os fornecedores de capital, de materiais, de mão-de-obra, de equipamentos, de serviços, etc. Este setor é o mercado de suprimento das entradas e insumos necessários às operações da empresa.
- c) Os *concorrentes*, ou seja, as empresas que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários e para a conquista dos mercados para a colocação dos seus produtos ou serviços.
- d) Os *grupos regulamentadores*, incluindo o governo, sindicatos, associações entre empresas, associações de classes, etc. Este setor é constituído das instituições que, de alguma maneira, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da empresa.

Considerando o macroambiente e o ambiente tarefa, deve-se observar a classificação da organização neste universo. Segundo CHIAVENATTO (1994) analisando o tamanho das organizações elas podem ser pequenas, médias ou grandes. Este tipo de classificação leva em consideração certos critérios, como o número de pessoas, o volume das atividades, o patrimônio envolvido, etc. Outra classificação é quanto ao tipo de atividade, podendo ser classificadas em produtoras de bens ou prestadoras de serviços. E, por último, quanto à forma de propriedade podem ser públicas, privadas ou do terceiro setor.

Conhecendo-se com clareza em que ramo atua, a empresa passa a se preocupar com o “seu” mercado. Para tanto é preciso compreender o composto mercadológico, que segundo KOTLER (1998) é apresentado em quatro funções básicas: produto, preço, distribuição e comunicação de *marketing*. O produto é algo oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo. O preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca (compra e venda). A distribuição refere-se ao caminho percorrido pelo produto desde a fábrica até chegar ao consumidor final. A comunicação de *marketing* é o envio das mensagens para seu público alvo e aos intermediários através das diversas alternativas de comunicação, sendo também o conjunto de instrumentos que a empresa utiliza para influenciar o comportamento do consumidor.

Para atingirem o sucesso, as empresas necessitam estar preparadas e bem administradas. Segundo CHIAVENATTO (1994) administrar significa interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os fatores que a compõem.

ROSA (1989) considera que o conhecimento amplo da empresa e de sua relação com o meio onde está inserida é imprescindível à eficácia de suas ações. Para isso, a empresa terá que apresentar uma boa gestão nas áreas de administração geral, recursos humanos, financeira, produção e vendas.

### 3.1 Administração Geral

A empresa deve contar com uma estrutura lógica de funcionamento. Para que isso aconteça, é preciso estudar e planejar as atividades, criando condições para a execução das mesmas, de maneira que produzam os melhores resultados. WELSCH (1983) considera que a tarefa do administrador seja qual for o tipo de organização, é a de criar e manter condições para que o desempenho alcançado seja compatível com os objetivos da empresa.

A estrutura funcional deve funcionar como um mecanismo facilitador, colaborando para a realização econômica e efetiva das metas e objetivos desejados, devendo reagir e ajustar-se às pressões e exigências que lhe são feitas. STONER (1985) define a estrutura organizacional como a disposição e a inter-relação existente entre as partes e os cargos que compõem uma empresa, tendo cada organização um modelo estrutural que esteja ajustado a seus recursos a ao ambiente onde encontra-se inserida.

MINTZBERG (1995) sugere os seguintes modelos de estrutura:

- a) *Estrutura simples*: é caracterizada pela simplicidade; possui pouca ou nenhuma tecnoestrutura; poucos assessores de apoio; reduzida divisão de trabalho; diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouca coisa é formalizada, fazendo pouco uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.
- b) *Burocracia profissional*: é caracterizada pelo alto grau de treinamento de seus colaboradores; especialização do trabalho horizontal e descentralização vertical e horizontal.
- c) *Forma divisionada*: apoia-se na base por mercado para agrupar unidades no nível intermediário; possui sistema de controle do desempenho e descentralização vertical limitada.
- d) *Adhocracia*: estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização de comportamento; grande especialização do trabalho baseada em treinamento formal;

descentralização seletiva horizontal; agrupamento concorrentemente funcional e por produto e; utilização de instrumentos de interligação para a coordenação de equipes.

CHIAVENATTO (1994) sugere a seguinte classificação quanto a estrutura:

- a) *Organização linear*: estrutura simples e de fácil compreensão, que proporciona uma nítida e clara delimitação das responsabilidades das unidades ou posições envolvidas.
- b) *Organização funcional*: estrutura que utiliza o chamado princípio da especialização das funções, que permite que cada órgão ou cargo da organização se concentre única e totalmente no seu trabalho.
- c) *Organização linha-staff*: apresenta as características da estrutura linear, oferecendo uma área de assessoria e de prestação de serviços especializados.

De acordo com MOTA (1979) uma organização não necessariamente precisa se enquadrar em um único modelo estrutural. Os estudos modernos estão sempre a nos lembrar que diferentes unidades de uma mesma organização podem ter diferentes tipos de estrutura. Para SANTOS (1992) a organização do trabalho existente na empresa deve atentar para a estrutura de melhoria constante, onde as pessoas e processos existentes sejam colocados de maneira a tornar a estrutura mais eficaz, maximizando sua potencialidades e reduzindo as vulnerabilidades frente ao ambiente.

“Seja qual for a forma de estrutura utilizada por uma organização, ela sempre busca a reconquista do equilíbrio com o meio ambiente, interferindo proativamente no mesmo.” (COOPERS & LYBRAND, 1997, pg. 42).

Além de uma adequada estrutura, a empresa deve fazer uso das atividades de planejamento, organização, liderança e controle.

A função de planejamento é definida por ROBBINS (2000) como a função responsável pela definição de metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. SILVA (1993) entende que o planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que a organização deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.

A organização é um processo administrativo que visa a estruturação da empresa, reunindo pessoas e equipamentos de acordo com o planejamento efetuado. A estrutura

organizacional compreende o arranjo de todos os seus órgãos formando um todo, determinando quais os cargos que devem ser ocupados pelas pessoas, bem como as funções a serem desempenhadas por elas. Para ROBBINS (2000) a função de organização abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las e quem tomará decisões.

Segundo SILVA (1993) as empresas podem ser organizadas de duas formas:

- a) *Organização Formal*: segundo o planejamento efetuado, e
- b) *Organização Informal*: segundo as iniciativas das pessoas, de acordo com seus interesses ou conveniências.

A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas, não devendo ser confundida com direção ou gerência (CHIAVENATO, 1992). Segundo SVEIBY (1998) a função de liderança envolve duas tarefas: decidir a direção a ser tomada pela organização e persuadir as pessoas a seguirem nessa direção. A liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas.

Tão importante quanto o planejamento, tem-se a função do controle, que é responsável pela comprovação de que o planejamento foi ou não realizado. Sem a realização do controle, as empresas não conseguem determinar se as metas e os objetivos traçados foram alcançados de maneira desejada ou se ocorreram algumas variações. A função do controle consiste em medir e corrigir o desempenho das atividades a fim de assegurar a realização das metas.

### 3.2 Administração de Recursos Humanos

Cada vez mais o capital humano vem sendo valorizado dentro das organizações. Ter os melhores profissionais do mercado tornou-se uma questão de sobrevivência para algumas empresas. Porém, ter os melhores profissionais não basta; é preciso que haja uma Administração de Recursos Humanos (ARH) capaz de promover as melhores condições de trabalho para seus colaboradores e, conseqüentemente, levar a empresa a ter melhores resultados. Para FLIPPO (1978) é preciso haver uma fusão razoável entre o homem e a organização para que resultem ações eficazes e, deste modo, ambos saiam ganhando com esta relação.

Segundo GIL (1994) ARH envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Para FERREIRA (1986) a ARH não deve ser função exclusiva de um serviço, seção, divisão ou departamento, é uma função difusa que deve estar presente em todos os setores da empresa, devendo ser praticada por todos aqueles que tenham responsabilidade de supervisão ou chefia.

CHIAVENATO (1989) sugere que a ARH seja abordada de forma sistêmica. Segundo ele, a ARH é composta de cinco subsistemas, cada qual abrangendo os seguintes aspectos:

- *Suprimento*: responsável pelo planejamento, recrutamento e seleção de pessoal;
- *Aplicação*: responsável pela descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho;
- *Manutenção*: responsável pela compensação, benefícios sociais, higiene e segurança e relações sindicais;
- *Desenvolvimento*: responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoal; e
- *Controle*: responsável pelo banco de dados, sistemas de informações e auditorias de recursos humanos.

Crescentemente, o enfoque dos atuais administradores tem se voltado no sentido de desenvolvimento de colaboradores capazes de gerenciar e conduzir suas atividades, alcançando as metas da organização, tanto individualmente como em equipe.

DAVIS (2001) sugere algumas habilidades indispensáveis para uma ARH eficaz. São elas:

- *Comunicação verbal* (incluindo a habilidade de escutar);
- *Administrar o tempo e o estresse*;
- *Administrar decisões individuais*;
- *Reconhecer, definir e solucionar problemas*;
- *Motivar e influenciar outros*;
- *Delegar*;
- *Estabelecer metas e articular a visão*;
- *Autoconsciência*;
- *Formar equipes*; e
- *Administrar conflitos*.

O treinamento é muito importante para o resultado financeiro de uma organização, pois promove melhorias em termos de qualidade e produtividade. O ideal seria que todo o

corpo organizacional fosse treinado constantemente de modo a manter as aptidões em dia. Porém, analisando a realidade, poucas são as empresas que efetivamente realizam treinamentos periódicos (ROBBINS, 2000).

Conforme CARVALHO (1999) o treinamento se dá através de três fases básicas:

- a) *Aquisição de conhecimentos*: dá-se através da orientação teórica, por meio de leituras, cursos, seminários, etc.;
- b) *Assumindo atitudes*: etapa em que o treinando motivado deseja por em prática o conhecimento adquirido, e
- c) *Aquisição de habilidades*: é a capacidade que o treinando possui em aplicar em seu trabalho os conhecimentos adquiridos.

Além de treinado, o colaborador precisa estar motivado para desempenhar bem sua atividade. ROBBINS (2000) define que a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sendo condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual.

Afim de alcançar os melhores resultados, a ARH deve voltar-se para seus colaboradores, buscando junto a eles alternativas capazes de promover a satisfação de ambos e fortalecendo a atuação da empresa no mercado.

### 3.3 Administração Financeira

Todas as atividades empresarias envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros. Cada empresa pode ser vista como um sistema que multiplica os recursos financeiros nela investidos.

A função financeira da empresa engloba toda a organização, desde um pedido de compra de matéria-prima, passando pela produção até a venda do produto ou serviço. Isso faz com que cada decisão financeira seja relevante para a sobrevivência da empresa.

De acordo com LIMA (1970) a gestão financeira compreende a gerência do conjunto de operações destinadas à formação de recursos monetários indispensáveis ao pagamento dos fatores da produção e sua distribuição, bem como as dívidas decorrentes das transações comerciais e de financiamento.

A administração financeira tem por finalidade não somente manter a empresa em permanente situação de solvência, como também propiciar condições para a obtenção de lucros que compensem os riscos de investimentos e a capacidade empresarial.



De acordo com BRAGA (1989) a função financeira envolve um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos recursos financeiros que são movimentados em todas as áreas da empresa. Uma das mais importantes ferramentas utilizadas no acompanhamento da vida financeira da empresa é o fluxo de caixa. Através dele o empresário acompanha e projeta as entradas e as saídas de recursos financeiros de um determinado período, visando prever a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa em operações mais rentáveis.

Segundo dados do SEBRAE-SC o fluxo de caixa:

- a) Obriga a empresa a se auto planejar e a trabalhar utilizando-se de dados estatísticos;
- b) Proporciona uma visão a curto e médio prazo sobre o desempenho da empresa;
- c) Proporciona tomada de decisões rápidas, fundamentadas diante do surgimento de dificuldades financeiras.

Uma boa gestão dos recursos financeiros requer um bom sistema de controle de caixa, administração das contas a pagar, das contas a receber e dos custos.

As contas a pagar são valores que a empresa deve a fornecedores que lhe tenham vendido a prazo. Ao efetuar uma compra, a empresa assume um compromisso com o fornecedor de realizar o pagamento da dívida na data estipulada. É por esta razão que as empresas controlam os valores dos seus compromissos, pois além de evitar que o pagamento não ocorra, a imagem da empresa fica resguardada perante o fornecedor, o que se torna um ponto positivo em futuras negociações.

Para CHERRY (1989) valores a receber são os montantes devidos à empresa, provenientes da venda de mercadorias ou serviços à clientes. A gestão de valores a receber merece especial atenção, pois representa uma parte significativa do ativo circulante, uma vez que tal conta tem forte influência na rentabilidade da empresa (MARTINS, 1986).

LEONE (1989) caracteriza a contabilidade de custos como sendo um conjunto de procedimentos empregados para determinação do custo de um produto e das várias atividades relacionadas a sua fabricação e venda, bem como auxiliar no planejamento e mensuração de desempenho. Caso não haja um controle e uma correta alocação dos custos, a empresa correrá o risco de ir a falência sem ter consciência deste fato.

SANTOS (1990) classifica os custos e despesas em:

- a) *Fixos*: são aqueles que independem do volume de produção ou venda. Representam a capacidade instalada que a empresa possui para produzir e vender bens ou serviços;

- b) *Variáveis*: são aqueles que estão diretamente relacionados com o volume de produção ou venda; e
- c) *Semi-fixos* ou *semi-variáveis*: são aqueles gastos que permanecem constantes dentro de certos intervalos, alternando-se em degraus até atingir um novo patamar de atividades.

### 3.4 Administração da Produção

A administração da produção compreende todas as funções ligadas à produção de bens, tais como o planejamento e o controle das atividades produtivas.

DAVIS apresenta a seguinte definição de administração da produção:

“Gestão do processo de conversão que transforma insumos, tais como matéria-prima e mão-de-obra, em resultados na forma de produtos acabados e serviços” (DAVIS, pg. 24, 2001).

Um sistema produtivo envolve todas as áreas de uma empresa que, interagindo entre elas, formam o produto. RIGGS (1976) caracteriza sistemas de produção como um processo projetado para transformar elementos em produtos úteis, e se caracterizando pela seqüência: insumo – conversão – produto, que é aplicável a inúmeras atividades humanas.

TUBINO (1997) afirma que existem várias formas de classificar os sistemas de produção, e que, pelo grau de padronização podem ser:

- a) *Produtos padronizados*: apresentam alto grau de uniformidade, são produzidos em grande escala, seus sistemas produtivos são organizados de forma a padronizar os recursos produtivos e os métodos de trabalho e controle;
- b) *Produtos sob medida*: produzidos e desenvolvidos para um cliente específico;

O mesmo autor como já citado também divide os sistemas de produção por tipo de operação, podendo estes ser:

- a) *Processos contínuos*: são os processos produtivos interdependentes, com pouca flexibilidade e empregados quando existe alta uniformidade na produção e na demanda de bens;
- b) *Processos repetitivos em massa*: são os processos empregados na produção em grande escala, com produtos altamente padronizados, fazendo com que sua estrutura seja altamente especializada e pouco flexível;

c) *Processos repetitivos em lote*: é um sistema altamente flexível e com poucos equipamentos especializados, referindo-se aos produtos padronizados feitos em lotes, sendo que cada lote segue uma série de operações;

d) *Processos de projetos*: tem como finalidade o atendimento de uma necessidade específica do cliente, sendo que suas atividades estão voltadas para esta meta, exigindo alta flexibilidade dos recursos produtivos.

Em um sistema produtivo, existem um conjunto de recursos humanos e físicos a serem administrados, de acordo com as metas e estratégias pré-estabelecidas. Essas funções são o planejamento e o controle da produção.

Segundo SLACK (1997) o propósito do planejamento e controle é o de garantir que a produção ocorra eficazmente, produzindo produtos e serviços de acordo com os objetivos e metas da empresa. Para tanto, torna-se necessário que os recursos produtivos estejam disponíveis na quantidade adequada, no momento adequado e no nível de qualidade adequado.

A função do planejamento de acordo com DAVIS (2001) é imprescindível no processo produtivo. O planejamento da produção pode ser elaborado em três dimensões de tempo:

- *Planejamento de longo prazo*: focaliza os assuntos estratégicos relativos a capacidade, ao processo de seleção e a localização da área produtiva;
- *Planejamento de médio prazo*: focaliza os assuntos táticos pertinentes à mão-de-obra agregada e aos materiais necessários para o ano subsequente, e
- *Planejamento de curto prazo*: define escalas diárias de trabalhadores para tarefas específicas em determinados postos de trabalho.

No que diz respeito ao controle da produção, sua principal função é comparar se o que foi produzido está de acordo com que foi planejado. Segundo ROBBINS (2000) o controle define-se como o processo de monitorar as atividades para garantir que as mesmas estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigindo os possíveis desvios existentes. O processo de controle é constituído de três etapas separadas e distintas. São elas: (1) mensuração do desempenho atual, (2) comparação do desempenho real com o estipulado e (3) correção dos desvios ou padrões inadequados.

Outro ponto importante a ser considerado na produção é o *lay out* das instalações da empresa, pois a otimização do processo produtivo de uma pequena organização está atrelada a ele.

*Lay out* é definido por VALE (1975) como o arranjo mais adequado de máquinas e materiais sobre determinada área física, dispondo estes elementos de forma a minimizar os transportes, eliminar os pontos críticos da produção e suprir as demais necessidades entre as operações de fabricação.

DIAS conceitua afirmando

“...como sendo o arranjo de homens, máquinas e materiais, o *lay out* é a integração do fluxo típico de materiais, na operação dos equipamentos de movimentação, combinado com a característica que conferem maior produtividade ao elemento humano...” (pg. 134-135, 1990)

Em planejamento de *lay out* é preciso haver instalações produtivas (postos de trabalho), instalações complementares (escritório, banheiro, etc.) e instalações não produtivas (estoques) assim como um espaço para materiais e para um possível aumento da capacidade produtiva. Um bom *lay out* reduz ao mínimo a manipulação de material e maximiza a eficiência produtiva dos equipamentos.

### 3.5 Administração de Vendas

A área de vendas é um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para geração de recursos. A função da área de vendas é simplesmente vender os resultados da produção e ao preço estabelecido pela área financeira e produtiva (STANTON, 1984).

Para KOTLER,

“O conceito de vendas afirma que os consumidores, se depender deles, simplesmente não irão comprar o suficiente dos produtos da empresa, a qual deve, portanto, adotar um agressivo esforço de vendas e promoção” (p.44, 1993).

LAS CASAS (1988) salienta que para entender de vendas é preciso ter conhecimentos básicos de *marketing*, uma vez que um assunto está intimamente relacionado com o outro. Para o autor, *marketing* é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando

sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

*Marketing* para KOTLER (1993) é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas.

SEGAL (1977) apresenta as sete atividades indispensáveis na rotina da administração de vendas. São elas:

- *Planejamento*: desenvolvimento e melhoria de produtos, estabelecimento de preços e prazos, pesquisa de mercado, publicidade, etc.;
- *Previsão*: coleta e interpretação das informações de mercado disponíveis, determinação da precedência das vendas lucrativas futuras e a sugestão de modificações ou melhorias nos produtos;
- *Estabelecimento de objetivos de vendas e de lucros*: refere-se ao desdobramento do objetivo global de vendas em objetivos específicos para cada colaborador do processo de vendas;
- *Organização do pessoal de vendas*: estabelecer o número adequado de vendedores e demais colaboradores, treinamento e determinação de ações que serão tomadas;
- *Orçamento*: alocar da melhor forma os recursos para proporcionar material, pessoal e equipamentos adequados para que se atinja o objetivo desejado;
- *Treinamento em vendas*: refere-se aos programas de treinamento e motivação para a equipe de vendas;
- *Controle e mensuração de resultados*: refere-se ao acompanhamento e tomada de ações que direcionem a equipe para a consecução de seus objetivos globais.

Para LAS CASAS (1988) é importante que haja sempre uma formalidade no tratamento dos componentes do processo de vendas. Mesmo que sejam simples ou direcionadas para uma pequena empresa, deve-se adotar planos bem elaborados, capazes de promover maior alocação de recursos, maior eficácia e conseqüente redução de custos, além de disponibilizar informações facilitando a empresa nas tomadas de decisões.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de estudo e procedimento metodológico

Segundo LAKATOS (1990) as pesquisas apresentam as seguintes características:

- a) *Procedimento sistemático*: é aquele por meio do qual novos conhecimentos são coletados de fontes primárias ou de primeira mão. A pesquisa não é apenas confirmação ou reorganização de dados já conhecidos ou escritos, ela exige comprovação e verificação.
- b) *Exploração técnica, sistemática e exata*: com base em conhecimentos anteriores, planeja-se o método a ser utilizado, formula-se problemas e hipóteses, registra-se sistematicamente os dados e os analisa com a maior exatidão possível.
- c) *Pesquisa lógica e objetiva*: utiliza-se todas as provas possíveis para o controle dos dados coletados e dos procedimentos empregados. Não deve-se tentar persuadir, justificar ou buscar somente os dados que confirmem as hipóteses, mas comprovar, o que é mais importante do que justificar.
- d) *Organização quantitativa dos dados*: os dados devem ser, quanto possível, expressos com medidas numéricas.
- e) *Relato e registro meticolosos e detalhados da pesquisa*: a metodologia deve ser indicada, a terminologia definida, os fatores limitativos apontados e todos os resultados registrados com a maior objetividade. As conclusões devem ser feitas levando-se em conta as limitações da metodologia.

TRIVIÑOS (1987) apresenta os seguintes tipos de estudo:

- a) *Exploratório*: permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, mais conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.
- b) *Descritivo*: o foco essencial reside no desejo de conhecer seu objeto. O estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade.
- c) *Experimentais*: consiste em modificar deliberadamente a maneira controlada das condições que determinam um fato ou fenômeno e, em observar e interpretar as mudanças que ocorrem neste último.

O tipo de estudo realizado neste trabalho caracteriza-se como descritivo/exploratório, pois teve-se como objetivo a descrição das características da “Ferro & Cia”, abordando os

aspectos relacionados com o seu funcionamento no presente, considerando para tanto, todas as áreas que a compõem.

O procedimento metodológico utilizado neste trabalho é o estudo de caso que tem por objetivo "...aprofundar a descrição de determinada realidade." (TRIVIÑOS, 1987, p.110). MATTAR (1997) define o estudo de caso como sendo um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações.

#### 4.2 Técnicas de levantamento e coleta de dados

Para LAKATOS (1990) a obtenção de dados pode se dar através dos seguintes procedimentos:

- a) *Coleta documental*: tem por finalidade reunir e classificar os documentos que servirão de suporte à investigação.
- b) *Observação direta*: tem por finalidade conseguir informações utilizando-se dos sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade.
- c) *Entrevista*: encontro entre duas ou mais pessoas afim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Existem duas formas de entrevistas:
  - *Estruturada*: aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido.
  - *Não estruturada*: o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada.
- d) *Questionário*: é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.
- e) *Formulário*: é um instrumento cuja sistema de coleta de dados consiste em obter informações face à face com o entrevistado, onde o roteiro de perguntas é preenchido pelo entrevistador.

As técnicas de levantamento e coleta de dados utilizadas foram a entrevista não estruturada realizada junto aos sócios da "Ferro & Cia" e a observação direta. Utilizou-se a entrevista não estruturada pois a mesma se revelou como a melhor forma encontra por possibilitar perguntas abertas onde todos os sócios da empresa puderam responder às questões. Optou-se pela técnica de observação direta pelo fato da empresa ter uma formação

recente, não possuindo assim, documentos históricos que possibilitassem a obtenção de informações.

#### 4.3 Análise dos dados

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos.

Segundo LAKATOS (1990) as análises podem ser:

- a) *Quantitativas*: os resultados são analisados em termos numéricos, através de tabelas, quadros e gráficos.
- b) *Qualitativas*: os resultados são analisados segundo a coerência, consistência, originalidade e objetivação. Esta análise apoia-se nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos), na fundamentação teórica e na experiência pessoal do investigador.

A análise realizada neste trabalho foi basicamente a qualitativa, onde selecionou-se e distribuiu-se as informações conforme os objetivos. Feito isso, os dados foram confrontados com a fundamentação teórica obtida anteriormente, servindo de base para a sugestão de ações que pudessem contribuir para uma melhor atuação da “*Ferro & Cia*” no mercado.



## 5. DIAGNÓSTICO

Antes da realização do diagnóstico de uma empresa, torna-se necessário conhecer sua atual situação, analisando de forma lógica e racional todos os aspectos que a compõem, objetivando a identificação de seus pontos fortes, problemas e barreiras existentes que dificultam o seu desempenho global.

O diagnóstico de uma empresa se constitui num método de levantamento e análise de dados quantitativos, em um dado momento, identificando o desempenho da administração, suas deficiências e desequilíbrios, com vista a elaboração de um programa de reorganização e a facilitar a tomada de decisões (PINA, 1978).

### 5.1 Objetivo

Criar meios adequados para um melhor gerenciamento das atividades da “*Ferro & Cia*” com o objetivo de promover melhores resultados.

### 5.2 Levantamento de Dados

Para a realização do diagnóstico na empresa, as técnicas de levantamento de dados utilizadas foram entrevistas não estruturadas e a observação direta. Pelo método da entrevista, obteve-se informações junto aos sócios da empresa, para uma análise posterior, sendo este o método utilizado para obtenção de dados específicos. Pelo método da observação, fez-se as constatações baseado-se em habilidades e conhecimentos intrínsecos.

#### 5.2.1 Histórico da Empresa

A “*Ferro & Cia*” foi fundada no dia 22 de outubro de 2000, sendo composta por três sócios fundadores, estando situada no município de Florianópolis/SC.

A idéia de constituir a empresa surgiu no momento em que dois dos sócios, a partir de habilidades e conhecimentos que adquiriram em sete anos de experiência no laboratório de soldagem do Curso de Engenharia Mecânica da UFSC, vislumbraram no segmento de móveis e objetos de decoração confeccionados em ferro uma oportunidade de renda extra.

A experiência dos sócios no manuseio (corte e soldagem) do aço<sup>1</sup>, matéria-prima utilizada na confecção dos objetos, foi o primeiro e grande passo que impulsionou a criação da “Ferro & Cia”.

De início, a produção destinava-se basicamente à amigos e parentes, que atraídos pela qualidade e preço acessível dos produtos, tornaram-se os grandes divulgadores da empresa realizando a chamada propaganda “ boca a boca”.

A empresa fabricou no primeiro semestre de funcionamento (outubro/2000 a abril/2001) 138 peças, sendo na maioria castiçais, cadeiras e aparadores (ver quadro 03 página 24).

### 5.2.2 Forma Jurídica

A “Ferro & Cia” é uma empresa ainda não constituída legalmente. Porém, a melhor forma jurídica a ser adotada será sugerida na respectiva parte no prognóstico.

### 5.2.3 Capital Social

O capital social da “Ferro & Cia” é constituído de R\$ 13.000,00 (treze mil reais), sendo que R\$ 3.000,00 (três mil reais) correspondem às maquinas, equipamentos e materiais de trabalho e R\$ 10.000,00 (dez mil reais) relativos a área construída de 30 m<sup>2</sup> onde localiza-se o negócio.

QUADRO 1 – Integralização do Capital Social

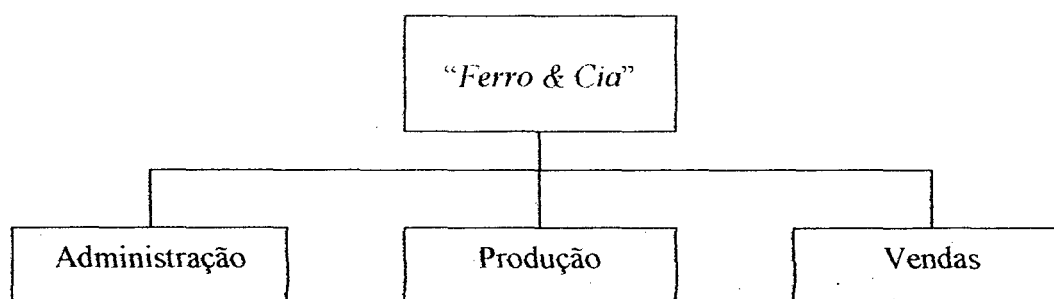
Sócios	Capital Integralizado (R\$)
Sócio A	Máquinas e eqtos..... 1.500,00
Sócio B	Máquinas e eqtos..... 1.000,00
	Caixa..... 440,00
Sócio C	Terreno..... 8.000,00
	Prédio..... 2.000,00
	Linha telefônica..... 60,00

FONTE: Dados primários

1 – A matéria-prima utilizada é o aço, porém, é popularmente chamada de ferro.

#### 5.2.4 Administração Geral

A estrutura organizacional da empresa constitui-se de três sócios fundadores, os quais são responsáveis pela execução de todos os processos que fazem parte da rotina da empresa. O horário de funcionamento da empresa é de três horas diárias (19:00 às 22:00 horas) por motivo desta não ser a única fonte de trabalho e renda dos sócios. A empresa apresenta o seguinte organograma:



Devido ao fato da empresa ter uma formação recente e um pequeno porte, não há funções específicas e únicas para os sócios. A seguir, o quadro referente às atividades exercidas por cada sócio.

QUADRO 2 – Atividades exercidas pelos sócios

Sócios	Atribuições/Atividades Exercidas
Sócio A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção;</li> <li>- Atendimento aos clientes;</li> <li>- Controle das contas a pagar/receber;</li> <li>- Entrega dos produtos;</li> <li>- Compra de matérias-primas;</li> <li>- Controle e movimentação da conta bancária.</li> </ul>
Sócio B	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção;</li> <li>- Atendimento aos clientes;</li> <li>- Controle das contas a pagar/receber;</li> <li>- Compra de matérias-primas;</li> <li>- Controle e movimentação da conta bancária.</li> </ul>
Sócio C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção (acabamento final);</li> <li>- Atendimento aos clientes.</li> </ul>

FONTE: Dados primários

As formas de controle e funcionamento da empresa são bastante simples. O único controle que se faz presente é um livro caixa, onde se registram as entradas e saídas, e um bloco de orçamento onde são registrados os pedidos de encomenda.

As fases existentes na atual rotina de encomendas da empresa são as seguintes:

- 1º passo: o cliente solicita um orçamento, onde constam as especificações da peça (dimensões e cor);
- 2º passo: é informado ao cliente o valor do orçamento;
- 3º passo: se o orçamento é aceito pelo cliente, registra-se o pedido com um adiantamento (entrada) de 30% do valor total da peça destinado para a compra da matéria-prima;
- 4º passo: com um prazo de sete dias, a peça é entregue e a empresa recebe o restante do valor (70%) em condições negociáveis.

#### 5.2.5 Administração de Recursos Humanos

No que refere-se a remuneração, a mesma é realizada da seguinte forma: após a liquidação das contas a pagar (luz, telefone, água, fornecedores e Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU) divide-se o excedente de caixa em quatro partes, sendo que três destinam-se à pró-labore dos sócios e a quarta parte é destinada à reserva da empresa.

A parte relativa ao aperfeiçoamento dos sócios (treinamento) quase não acontece devido a baixa oferta de cursos específicos na região de Florianópolis. Para a produção de todas as peças, conta-se em grande parte com as habilidades adquiridas em experiências anteriores e a criatividade particular dos sócios.

#### 5.2.6 Administração Financeira

As únicas ferramentas utilizadas para um controle financeiro são o livro de entradas e saídas de caixa e o bom senso dos sócios. A “*Ferro & Cia*” não dispõe de um método apropriado para a estimativa dos custos.

A função do planejamento financeiro restringe-se à reserva da quarta parte do excedente de caixa mensal, destinada à compra de materiais, reserva para futuros investimentos e fluxo de caixa.

### 5.2.7 Administração da Produção

No que se refere ao planejamento e controle do processo produtivo, não foi identificado nenhum controle formal. Tendo em vista que o processo produtivo baseia-se em encomendas, a produção é adequada aos pedidos existentes em determinado período.

Devido a restrição de espaço onde é realizada a produção (30 m<sup>2</sup>), não houve meios de promover um *lay out* adequado as necessidades reais do processo produtivo.

O controle de qualidade é feito principalmente de forma visual, porém, tem-se a preocupação de verificar se a resistência do material a ser utilizado é adequada para o produto a ser confeccionado e se as medidas estão sendo fielmente atendidas. A manutenção utilizada nos equipamentos é a preventiva. Tem-se a preocupação constante com a limpeza após o uso e um cuidado intensivo para não ultrapassar o limite dos equipamentos.

Os materiais utilizados na produção são adquiridos principalmente junto às empresas<sup>2</sup> metalúrgica Dominik (aço e material para soldagem das peças), Estofacar (estofamento usado nas cadeiras e banquetas) e as tintas junto a lojas especializadas.

Não existe almoxarifado para depósito dos materiais pelo mesmo motivo exposto anteriormente (falta de espaço). O único cuidado é com a proteção contra a chuva para evitar a oxidação do material.

#### 5.2.7.1 Produtos

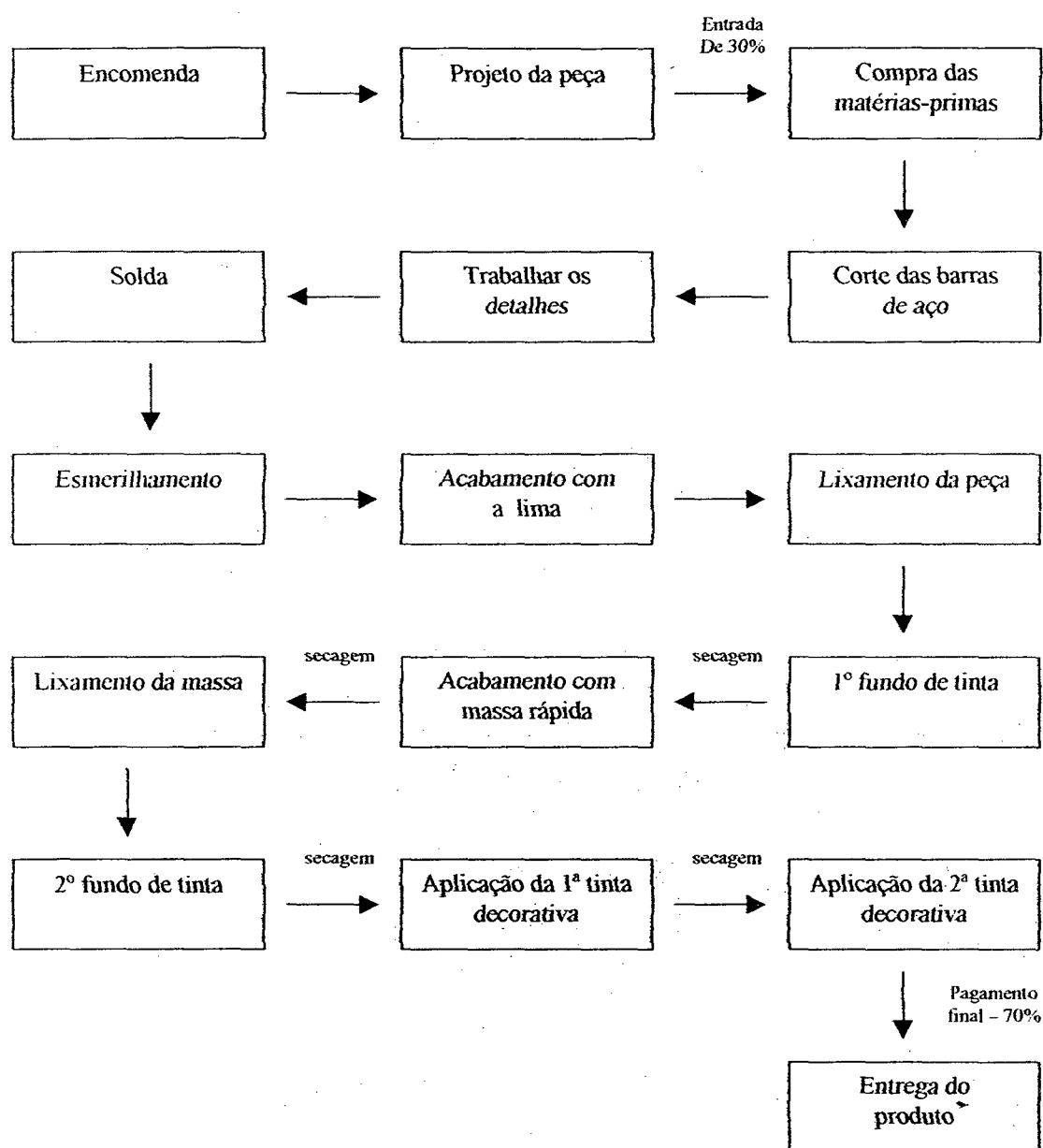
A empresa desenvolve suas atividades no ramo de móveis e decorações, fabricando móveis e objetos decorativos para residências e espaços comerciais, com o objetivo de tornar os ambientes mais belos e agradáveis (ver anexo I). A “*Ferro & Cia*” concentra sua produção sob encomenda, artifício este que reduz a necessidade de estoque e garante um diferencial em seus produtos, principalmente no que diz respeito a necessidade e gosto particular dos clientes.

Dentre os produtos que mais fabricam destacam-se as cadeiras, mesas, aparadores e objetos decorativos como castiçais, cestas e molduras, todos fabricados a partir de barras de aço maciças, em diversos perfis (redondas, quadradas, retangulares, etc).

Descreve-se a seguir as etapas de produção de um aparador - uma das peças mais vendidas pela “*Ferro & Cia*”.

---

2- Metalúrgica Dominik – localizada no Município de São José, na região da Grande Florianópolis.  
Estofacar – localizada em Florianópolis.



### 5.2.8 Administração de Vendas

Para a constituição da empresa, as únicas informações levantadas junto ao mercado diziam respeito ao preço e qualidade dos produtos da concorrência. Não se realizou nenhuma pesquisa mercadológica que apontasse a viabilidade do negócio. Os sócios apostaram na qualidade dos produtos que ofereciam e no preço abaixo do mercado.

A dúvida mais relevante que surgiu na implantação do negócio dizia respeito ao ponto de vendas, visto que a empresa viria a ser instalada num bairro predominantemente residencial, aspecto esse superado após o início das atividades da empresa. Com relação à distribuição das encomendas, convém mencionar que a empresa não possui um veículo próprio para serviços de entrega, ficando à cargo do cliente a tarefa de buscar o produto.

O planejamento de vendas é inexistente. O único controle é realizado através dos registros feitos no bloco de orçamentos (encomendas feitas) e no livro caixa. A “Ferro & Cia” realiza suas vendas no mesmo local destinado à produção.

A divulgação e promoção dos produtos da empresa é feita pela propaganda “boca a boca”, e recentemente, através de uma *home page* inaugurada em abril/2001, onde futuramente pretende-se realizar vendas via *Internet*.

A seguir, apresenta-se o total das vendas/receita realizada pela “Ferro & Cia” durante seu primeiro semestre de atividades (outubro/2000 a abril/2001).

Quadro 3: Vendas realizadas (outubro/2000 a abril/2001)

Produtos	Quantidade	Preço* (R\$)	Receita Bruta (R\$)
Castiçal	50	10,00	500,00
Cadeira	18	90,00	1.620,00
Aparador	15	150,00	2.250,00
Fruteira	10	30,00	300,00
Mesa de centro	08	60,00	480,00
Porta-revista	05	30,00	150,00
Prateleira	05	30,00	150,00
Mesa de canto	04	60,00	240,00
Mesa de jantar	04	200,00	800,00
Peça decorativa (bicicleta)	03	20,00	60,00
Moldura para espelho	03	80,00	240,00
Porta-vaso	03	30,00	90,00
Criado-mudo	03	40,00	120,00
Banquetas	03	90,00	270,00
Namoradeira	01	280,00	280,00
Estante	01	100,00	100,00
Suporte para instrumento musical	01	40,00	40,00
Porta-vinho	01	60,00	60,00
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>-</b>	<b>7.750,00</b>

Fonte: Dados primários

\* Os preços que constam na tabela são resultado de uma média aritmética, dado que os produtos são diferenciados, possuindo assim, variações no preço.

Considerando as empresas que fabricam e comercializam móveis e objetos de decoração em ferro, verificou-se uma pequena quantidade de empresas atuando na região da Grande Florianópolis. Os sócios da “*Ferro & Cia*” têm conhecimento e fazem um acompanhamento junto as concorrentes, levantando informações que lhes são pertinentes, como as tendências na área e preço de venda praticado.

A seguir, apresentam-se as empresas concorrentes atuantes na região da Grande Florianópolis.

Quadro 4: Concorrentes – Grande Florianópolis

Empresa	Localidade
Alumóveis	São José
Arte Birot	Florianópolis
Art's & Ferro – Móveis e objetos em ferro	Florianópolis
Móveis e Molduras Brilhante	Florianópolis
Nova Metal	Palhoça
Talents Arte e Ferro	Florianópolis
Via Férrea	Florianópolis

Fonte: Lista telefônica



## 6. ANÁLISE

Com base nas informações anteriormente relacionadas, foi realizada uma análise objetivando a identificação das potencialidades e dos principais problemas encontrados na “*Ferro & Cia*”.

“(...) elaborar o relatório de análise não significa apenas transcrever os dados levantados no diagnóstico. Implica antes compreender e vivenciar racionalmente a situação em exame, identificando as potencialidades e os problemas básicos em sua relação lógica de causa e efeito, bem como indicando medidas corretivas.” (DALSASSO, 1985, p. 207)

### 6.1 Administração Geral

Após o levantamento dos aspectos que compõem a administração geral da “*Ferro & Cia*”, procede-se a seguinte análise.

Pelo fato da empresa apresentar uma estrutura de pequeno porte, os sócios ainda têm condições de desenvolverem várias atividades em diferentes áreas, fato este que se tornará inviável a medida que a empresa tomar proporções maiores. Ainda considerando que os sócios são responsáveis pela execução de todas as atividades presentes na empresa e por não terem responsabilidade sobre uma única atividade, tal realidade provoca alguns transtornos como constantes paradas no processo produtivo para atendimento aos clientes e, conseqüentemente, atraso na produção.

Como todas as áreas da empresa estão alocadas em um mesmo espaço físico, a falta de um local adequado para atendimento também se caracteriza como uma deficiência encontrada, não só pela falta de um espaço físico mais amplo, como também a de um espaço reservado somente ao atendimento para melhor exposição dos produtos e acomodação dos clientes, oferecendo maior segurança e conforto.

Considerando que os sócios da “*Ferro & Cia*” além de se dedicarem às atividades da empresa possuem um emprego fixo durante o horário comercial (de segunda à sexta das 09:00 às 18:00 horas), definiu-se que o horário de funcionamento da empresa seria de três horas diárias, das 19:00 às 22:00 horas de segunda a sexta e das 09:00 às 14:00 horas nos sábados e feriados, afim de conciliar as duas atividades. Tal situação acaba transformando-se em um ponto negativo para o negócio, considerando o fato da empresa permanecer de portas fechadas durante todo o horário comercial nos dias úteis. Por outro lado, a empresa tem como

ponto positivo o atendimento à demanda de clientes sem tempo disponível durante o horário comercial.

Quanto às rotinas identificadas no cotidiano da empresa, pode-se verificar que a mesma não possui nenhum controle formal das atividades administrativas e produtivas, o que causa dificuldade na avaliação do lucro real e no desempenho global da empresa, bem como na obtenção de informações reais e precisas para tomada de decisões.

## 6.2 Administração de Recursos Humanos

De acordo com DEGEN (1989) fatores como motivação e treinamento são indispensáveis para obtenção de sucesso em um empreendimento. Na “*Ferro & Cia*” a motivação vem do prazer em produzir artigos de decoração de forma artesanal que, segundo os sócios, funciona como uma terapia por fazer uso da criatividade, além de proporcionar uma fonte extra de renda.

O treinamento efetivo não acontece principalmente pela falta de cursos específicos na região da Grande Florianópolis e poucos periódicos especializados. Para a produção das peças, conta-se com a habilidade e criatividade dos sócios, além das sugestões dos clientes.

Até o momento, os sócios não participaram de nenhum evento que acrescentasse novas idéias e técnicas de produção, fato este aceitável se considerarmos a qualidade dos produtos oferecidos e o atual porte da empresa. Futuramente, será necessária uma preocupação maior com o aperfeiçoamento de maneira a atender às exigências do mercado.

No que refere-se a remuneração, o método de distribuição do pró-labore adotado é adequado, uma vez que a divisão do excedente de caixa é feita após a liquidação mensal de todos os compromissos para com terceiros, sendo uma das partes destinada à reserva da empresa.

## 6.3 Administração Financeira

De acordo com ZDANOWICZ (1986) a administração financeira preocupa-se com a captação, aplicação e distribuição eficiente de recursos para que a empresa possa operar de forma a atingir seus objetivos. A captação de recursos da “*Ferro & Cia*” originou-se por meio da integralização do capital social e mantêm-se única e exclusivamente através das vendas realizadas. Convém mencionar como ponto positivo a ausência de capital de terceiros para a manutenção das atividades da empresa.

O processo de aplicação de recursos é bastante simples. É aplicado na compra de matéria-prima para suprir as encomendas e o restante é aplicado em conta bancária<sup>3</sup>.

A distribuição dos recursos, como já mencionada, é realizada sobre o excedente de caixa, sendo o mesmo dividido em quatro partes, três delas destinadas ao pró-labore dos sócios e uma é reinvestida na empresa - capital reserva - que se caracteriza como uma garantia para imprevistos que venham a ocorrer ou para futuras aplicações (aquisição de novos equipamentos). É importante salientar que tal medida adotada pela empresa ajuda a manter sua saúde financeira, tendo sempre recursos em caixa.

No que diz respeito ao controle das atividades da área financeira, a mesma é realizada através do livro caixa. Nele, a empresa registra e acompanha todo o movimento de entrada e saída de recursos, sendo este a única fonte de dados das atividades que a empresa realiza. O valor de venda dos produtos que fabrica é atribuído de acordo com a estimativa de preço praticado pela concorrência, não possuindo deste modo, um método de atribuição de custo apropriado.

As atividades envolvidas na rotina financeira da empresa são basicamente o pagamento de água, luz, telefone, IPTU e fornecedores, sendo que o pagamento deste último é realizado no momento da compra da matéria-prima. Os recebimentos acontecem a cada encomenda da seguinte maneira: 30% do valor no momento da encomenda e 70% no ato da entrega do produto, podendo em alguns casos ser programado para um vencimento futuro.

#### 6.4 Administração da Produção

A função de produção é central para a organização, uma vez que a mesma é responsável pela fabricação dos bens e serviços que são a razão de sua existência.

Na “*Ferro & Cia*” não existe nenhum controle ou planejamento referente a atividade produtiva. Por contar com um fluxo constante de encomendas desde o início de suas atividades (outubro/2000), os sócios da “*Ferro & Cia*” ainda não tiveram uma preocupação com aspectos envolvidos na produção, tais como o detalhamento dos custos (direto e indireto), a previsão de demanda e o nível de estoques. Esses elementos são fundamentais para um crescimento sustentável, sendo que a não consideração dos mesmos pode levar a empresa ao caos e conseqüente falência.

---

3 – A conta bancária utilizada pela empresa está em nome de um dos sócios.

O aspecto mais relevante encontrado na área de produção da empresa diz respeito à qualidade dos produtos. Verificou-se que a grande preocupação dos sócios é a de produzir com alta qualidade. Para tanto, são utilizadas matérias-primas de alta qualidade e realizado um controle visual bastante apurado, buscando dimensões exatas e acabamentos impecáveis. A inexistência de um *lay-out* adequado e um espaço mais amplo acaba por prejudicar a otimização deste processo, já que atualmente não há condições favoráveis ao fluxo produtivo, o que acarreta num maior consumo de tempo e conseqüente aumento de custos (energia e mão-de-obra).

#### 6.5 Administração de Vendas

No processo de administração de vendas, observou-se que o único controle efetivo é realizado através de um bloco de orçamento onde são registradas as encomendas. Por se tratar de uma empresa que acumula poucas vendas desde o início das suas atividades, este controle único ainda é possível devido ao reduzido número de registros. Esta situação provoca uma deficiência em termos de informação, uma vez que não existe uma organização que facilite pesquisas necessárias em termo de preço, quantidade ou produto.

Verificou-se a não existência de instrumentos capazes de facilitar o processo de venda, destacando-se a ausência de um método padronizado para a atribuição de preços e para demonstração dos produtos (*Book* de portfólio).

Um outro ponto negativo encontrado foi o espaço destinado a demonstração e venda dos produtos, que atualmente é realizado no mesmo local da produção, sendo que os produtos ficam expostos em frente a loja sem nenhuma proteção à chuva, restringindo desta forma, o conforto e o bem-estar dos clientes.

As ações de *marketing* são feitas unicamente através de uma *home page*, instrumento este insuficiente para atingir a um grande número de pessoas, visto que o acesso à *Internet* ainda é restrito, tendo como agravante o fato da empresa não ter investido na divulgação da página.

## 7. PROGNÓSTICO

Todas as empresas precisam de uma administração planejada e dirigida para o alcance de seus objetivos. Como diz CHIAVENATO:

“A administração é um fenômeno universal ao mundo moderno. Cada organização e cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e a locação de diferentes recursos, etc.” (1987, p. 14)

Numa pequena empresa, boa parte das atividades é representada pela solução das pequenas crises cotidianas. O pequeno empresário geralmente sente-se à mercê do mercado, incapaz de exercer qualquer controle sobre os acontecimentos que atingem direta ou indiretamente sua empresa. Numa organização de formação recente, a falta de uma longa experiência operacional aumenta a sensação de incerteza no que diz respeito ao futuro.

Normalmente, o crescimento de uma pequena empresa acontece depois da mesma enfrentar muitos obstáculos. Se avaliada de forma racional, as probabilidades de sucesso podem não ser muito grandes.

A seguir, dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE – sobre a participação das micro e pequenas empresas na Região Sul do Brasil, no período compreendido entre os anos de 1995 a 1999.

Quadro 5: Participação das micro e pequenas empresas no total das empresas constituídas na Região Sul do Brasil

SUL	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL (%)
PR	3,5	36,70	36,56	70,22	67,66	42,93
RS	74,89	74,90	64,14	63,63	43,74	64,26
SC	75,74	85,25	87,08	86,11	41,38	75,11
BRASIL	47,17	50,22	44,91	61,53	56,32	52,03

Fonte: SEBRAE – SC

Um outro dado relevante diz respeito ao total de empresas extintas na Região Sul do País, no período compreendido entre os anos de 1995 a 1999.

Quadro 6: Extinção de empresas na Região Sul do Brasil

SUL	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL	%
PR	1.662	2.282	2.531	3.248	3.876	13.599	5,09
RS	10.314	6.804	8.706	9.719	11.165	46.708	17,48
SC	1.678	2.408	2.853	3.734	4.374	15.047	5,63
BRASIL	44.475	45.209	50.545	57.727	69.246	267.202	28,20*

Fonte: SEBRAE – SC

\* O resultado refere-se ao percentual dos Estados da Região Sul considerando-se o País.

### 7.1 Aspectos Jurídicos

A “*Ferro & Cia*” é uma empresa não constituída legalmente. Sugere-se então que ela seja constituída sob a forma de Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada, cuja principal característica é a constituição de capital por duas ou mais pessoas, com responsabilidade individual limitada à importância do Capital Social. O Capital total é dividido em cotas e distribuído entre os sócios cotistas. No caso da “*Ferro & Cia*”, recomenda-se uma divisão igualitária das cotas, sendo necessário para tanto, a não incorporação do prédio ao Capital Social da empresa. Pelo fato do sócio “C” ser o proprietário do prédio onde a empresa desenvolve suas atividades, o mesmo deve receber à parte uma quantia equivalente ao aluguel das instalações.

Se a empresa optar pela forma de Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada poderá ter a seguinte Razão Social – Ferro e Cia LTDA. O nome fantasia poderá ser mantido como “*Ferro e Cia*”, cujo objeto social é a fabricação e comercialização de móveis e artigos decorativos em ferro.

### 7.2 Aspectos Tributários

Segundo a Lei 9.317/96 que dispõe sobre o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Micro empresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES Federal (ver anexo 2) as empresas que tenham faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) podem ser consideradas Micro Empresas (ver anexo 3). O SIMPLES é sistema de tributação que substitui os impostos e contribuições federais por um único imposto para micro e pequenas empresas.

Quadro 7: SIMPLES Federal - Percentuais aplicáveis

Faturamento anual (R\$)	Aliquota (%)
Até 60.000,00	3,00
De 60.000,01 a 90.000,00	4,00
De 90.000,01 a 120.000,00	5,00

Fonte: SEBRAE-SC

O recolhimento do imposto é feito através da Guia DARF-SIMPLES, até o 10º (décimo) dia do mês subsequente ao do fato gerador do tributo, segundo regime do SIMPLES. O SIMPLES apresenta as seguintes vantagens:

- Simplificação no pagamento das obrigações tributárias;
- Redução da carga tributária;
- Pagamento em data única;
- Facilidade no cálculo sobre o imposto devido;
- Redução no pagamento de encargos sociais;
- Não incidência de IR sobre o lucro distribuído aos sócios.

Em Santa Catarina, a Lei 11.398/2000 que dispõe sobre o SIMPLES/SC (ver anexo 4), assegura às micro empresas e às empresas de pequeno porte o tratamento diferenciado e simplificado em relação as obrigações principal e acessórias do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS.

Quadro 8: SIMPLES Estadual - Percentuais aplicáveis

Faturamento Mensal (R\$)	Recolhimento
Até 5.000,00	Taxa de R\$25,00
De 5.000,01 até 10.000,00	1,0% sobre receita tributável
De 10.000,01 a 20.000,00	1,95% sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 10.000,00 e igual ou inferior a R\$ 20.000,00
De 20.000,01 até 40.000,00	3,75% sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 20.000,00 e for igual ou inferior a R\$ 40.000,00
De 40.000,01 até 60.000,00	4,85% sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 40.000,00 e for igual ou inferior a R\$ 60.000,00
Acima de 60.000,01	5,95% sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$60.000,00

FONTE: Dados primários

### 7.3 Administração Geral

Uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que desempenham papéis formais e partilham de um propósito definido comum. As empresas devem contar com uma estrutura lógica das tarefas a serem executadas, suas interdependências e suas durações normais de tempo. Para tanto, é preciso planejar as atividades com antecedência, criando condições de trabalho favoráveis ao cumprimento das mesmas.

Administrar uma empresa significa proporcionar meios para que a mesma possa atuar de maneira efetiva, para tanto, o administrador deve fazer uso da atividade de planejamento, organização, liderança e controle (ROBBINS, 2000).

#### 7.3.1 Planejamento

Todas as empresas sejam elas grandes ou pequenas, devem possuir um planejamento que seja capaz de direcionar suas ações e esforços. Constituir um planejamento significa estruturar um plano de ação detalhado no qual estará especificado (a) o que fazer, (b) quando fazer, (c) como fazer e (d) quem vai fazer.

A “*Ferro & Cia*” não apresenta nenhum planejamento. Sugere-se então a formação de um Conselho Administrativo onde, através de reuniões periódicas, os sócios se concentrem em avaliar e discutir o seu desempenho, estabelecendo metas e buscando novos caminhos para o crescimento da empresa.

Mesmo que de forma simples, os sócios devem formalizar um planejamento. A primeira vista, parece desperdício de tempo, mas em longo prazo, torna-se um forte aliado visto que nele constaram os caminhos através dos quais a empresa guiará suas ações.

#### 7.3.2 Organização

A organização refere-se a definição de tarefas e a determinação de quem irá executá-las, bem como o funcionamento de sua estrutura.

Um importante aspecto é a delegação de responsabilidades específicas aos sócios, uma vez que cada um possui habilidades diferentes e essas devem ser direcionadas para o seu melhor aproveitamento. A inexistência dessa delegação pode acarretar prejuízos no trato com clientes e fornecedores.



A estrutura organizacional indica as relações que existem nos segmentos de uma empresa, subdividindo as atividades e distribuindo responsabilidades nas diferentes áreas. Como não foi identificada nenhuma estrutura formal na “*Ferro & Cia*”, sugere-se a adoção de uma estrutura capaz de suportar e se adaptar à futuros crescimentos. De acordo com CHIAVENATO (1994) a estrutura mais indicada a organização é a *Funcional*, que utiliza o princípio de especialização das funções, permitindo a concentração única e total nas atividades realizadas.

### 7.3.3 Liderança

Por liderança pode-se entender como um conjunto de habilidades capaz de dirigir e coordenar toda a organização, administrando conflitos de maneira eficaz e valendo-se da informalidade.

Segundo SVEIBY (1998) os líderes são caracterizados como pessoas competentes tanto do ponto de vista profissional quanto organizacional e não apenas em um ou outro aspecto, como os profissionais e os gerentes. Os líderes são pessoas que os outros querem seguir. Eles são informalmente “nomeados” por seus seguidores.

A função da liderança da “*Ferro & Cia*” deve existir de forma a propiciar a criatividade e a motivação dos sócios, beneficiando clientes e gerando melhores resultados.

### 7.3.4 Controle

Um administrador deve estar preocupado com os meios de controle existentes em todas as áreas da empresa. ROBBINS (2000) define o controle como a função gerencial responsável pela monitoração de todas as atividades da empresa, de forma a garantir que as mesmas sejam realizadas conforme o planejado e corrigindo possíveis desvios.

Como não foi identificado nenhum controle formal das atividades realizadas pela empresa, sugere-se a “*Ferro & Cia*” o estabelecimento de padrões que garantam o cumprimento de suas atividades administrativas de maneira única e otimizada.

## 7.4 Administração de Recursos Humanos

Normalmente, uma pequena empresa não conta com a assistência de um Departamento de Recursos Humanos. O caso da “*Ferro & Cia*” não foge a essa realidade.

Os aspectos relativos à recursos humanos mais significativos identificados na empresa diz respeito a motivação e ao treinamento. Embora sem ações efetivas nesses aspectos, os sócios se sentem extremamente motivados, uma vez que, além de uma renda extra, o trabalho de produção de móveis em ferro funciona como uma terapia, bem como disseram.

A única sugestão a ser feita com relação a esta área diz respeito a um treinamento específico a fim de adquirir novas habilidades e técnicas, objetivando enriquecer, ampliar e agregar valor a sua gama de produtos.

## 7.5 Administração Financeira

As empresas podem ser vistas como sistemas que multiplicam os recursos nela investidos. A função financeira da empresa envolve toda a organização, desde o pedido de compra de matéria-prima, passando pela produção até a venda do produto final. Isto faz com que cada decisão tomada nesta área seja crucial para o sucesso da empresa.

Uma das principais ferramentas da gestão financeira é o fluxo de caixa. Recomenda-se à “*Ferro & Cia*” o uso desse instrumento de forma gerencial, uma vez que o fluxo de caixa é importante para conhecer o montante absoluto de recursos financeiros. Portanto, o objetivo básico do fluxo de caixa é saber em que nível ficará o saldo de caixa em determinado período, verificando dessa forma necessidade de captar empréstimos ou alocar os excedentes em aplicações rentáveis.

### 7.5.1 Contas a Receber

Considera-se contas a receber os recursos financeiros devidos à empresa, procedente das vendas de produtos e/ou serviços por ela realizados.

Atualmente, a política adotada pela “*Ferro & Cia*” é o recebimento de 30% do valor do produto no momento da encomenda e os 70% restantes no ato da entrega do produto (podendo em alguns casos ser prorrogado para um vencimento futuro).

Aconselha-se para a administração desta conta a elaboração de um fichário de controle, com dimensões 13X18cm (treze centímetros de altura por dezoito centímetros de largura), contendo os seguintes dados:

- Nome do cliente;
- Data de nascimento;

- R.G. e C.P.F.;
- Telefone e endereço;
- Data da compra e do vencimento;
- O produto encomendado;
- Valor total, valor da entrada e valor devido, e
- Campo para observações.

Quadro 9: Ficha modelo de cadastro/vendas

Nome		Data nascimento			
R.G.		C.P.F.		Telefone	
Endereço					
Data compra	Data Vencido	Produto	Valor total (R\$)	Entrada (R\$)	Saldo Devedor R\$
Observações					

Na política de cobrança, sugere-se que a empresa faça uso da ficha cadastral, na qual encontrará os dados relativos ao cliente e ao montante devido. Considerando-se o fato da “*Ferro & Cia*” não ser constituída legalmente, a mesma não poderá contar com dispositivos legais para cobrança (Serviço de Proteção ao Crédito – SPC). Deste modo, enquanto a empresa não estiver registrada, as únicas formas de cobrança cabíveis serão através do contato telefônico ou por meio de visitas pessoais.

### 7.5.2 Contas a Pagar

São aquelas contas que indicam o débito da empresa com terceiros. Em termos gerais, os débitos da “*Ferro & Cia*” são: energia elétrica, água, Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU e pró-labore. O pagamento de seus fornecedores é efetuado à vista, no momento da compra.

O controle de contas a pagar pode ser realizado de forma eficaz através de um processo bastante simples, sugerindo-se a utilização de uma pasta com divisórias, onde cada divisória corresponde a um dia do mês. Para um melhor controle, as contas deverão ficar dispostas de acordo com seus vencimentos, evitando assim, atrasos no pagamento e conseqüente cobrança de juros.

Sugere-se ainda que depois de caracterizado o pagamento da conta à mesma seja arquivada, contribuindo para que a empresa adquira uma cultura que contemple um bom funcionamento contábil.

Com o crescimento da empresa e conseqüente regularização jurídica, a “*Ferro & Cia*” deve terceirizar sua área contábil e possuir métodos e organização eficientes dos registros de todas as suas operações financeiras, de modo a viabilizar documentos contábeis, dados estatísticos e informações para a contabilidade de custos, disponibilizando assim, toda e qualquer informação em tempo hábil e de forma simples.

### 7.5.3 Custos e Despesas

Os custos e despesas são efeitos das atividades desenvolvidas pela empresa. O volume das operações é o fator determinante do montante dos custos e das despesas incorridas.

Em relação aos custos, a “*Ferro & Cia*” não apresenta qualquer estudo ou sistema de apropriação dos mesmos. Os preços dos produtos são estipulados sem qualquer critério que considere os custos envolvidos.

Sugere-se, portanto, a criação de um sistema de apropriação de custos de modo que o preço atribuído aos produtos esteja em sintonia com os custos incorridos na produção (ver anexo 5).

A “*Ferro & Cia*” apresenta os seguintes custos de produção, que podem ser calculados pela metodologia a seguir.

#### 7.5.3.1 Custos Diretos

- *Matéria-prima*<sup>4</sup>: para a apropriação do custo, considera-se o total do material consumido.

---

4 – Nas cadeiras e banquetas, são utilizados assentos estofados adquiridos a um preço unitário de R\$ 20,00 (vinte reais) que deverão ser atribuídos a esses produtos.

Quadro 10: Cálculo do custo de matérias-primas

MATÉRIAS-PRIMAS										
Produtos	Aço			Eletrodo			Tinta			TOTAL
	R\$/metro	metros*	sub-total	R\$/unid	unidades*	sub-total	R\$/ml	ml*	sub-total	

\* Quantidades necessárias para a produção de uma unidade

- *Mão-de-obra*: sugere-se que a apropriação aconteça com base no valor da mão-de-obra/hora. Para tanto, fez-se uma pesquisa junto a algumas empresas e verificou-se que a média salarial para profissionais da área de fabricação de móveis é de R\$ 400,00 (quatrocentos reais) com uma jornada de trabalho de 44:00 horas semanais (176:00 horas mensais) resultando num valor de R\$ 2,27 (dois reais e vinte e sete centavos) por hora.

Quadro 11: Cálculo do custo da mão-de-obra

MÃO-DE-OBRA			
Produtos	Tempo produção (horas)*	Valor mão-de-obra/hora (R\$)	TOTAL
		2,27	
		2,27	
		2,27	
		2,27	

\* Necessário para produzir uma unidade

- *Energia elétrica*: em relação à energia elétrica, o método de apropriação recomendado é o do rateio da quantidade de horas necessárias para a fabricação de um determinado produto. A média de consumo mensal de energia elétrica é de R\$ 12,50 (doze reais e cinquenta centavos).

Quadro 12: Cálculo do custo de energia elétrica

ENERGIA ELÉTRICA					
Produtos	A - Média histórica de consumo mensal em R\$**	B - Horas de funcionamento da empresa (mensal)***	C - Valor por hora (A/B)	D - Tempo de produção (horas)*	TOTAL (CxD)
	12,50				
	12,50				
	12,50				
	12,50				

\* Necessário para produzir uma unidade.

\*\* Média dos últimos três meses.

\*\*\* Considerar uma jornada de 80:00 horas mensais.

### 7.5.3.2 Custos Indiretos

- *Materiais indiretos*: como materiais indiretos à produção, têm-se lixas e solventes. Para a apropriação dos custos, considera-se o total do material consumido.

Quadro 13: Cálculo do custo de materiais indiretos

MATERIAIS INDIRETOS							
Produtos	Lixa			Solvente			Total
	R\$/unidade	unidades*	sub-total	R\$/ml	ml*	sub-total	

\*Necessário para produzir uma unidade.

- *Depreciação*: sugere-se que este custo seja calculado através da atribuição de uma taxa de 10% ao ano sobre o valor total das máquinas e equipamentos que a empresa possui. O rateio pode ser feito com base na quantidade de horas necessárias para a produção de uma unidade de produto.

Quadro 14: Cálculo do custo da depreciação

DEPRECIÇÃO							
Produto	Valor das máq. e eqtos (R\$)	Taxa anual de depreciação	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)	Depreciação por hora* (R\$)	Tempo de produção (horas)**	TOTAL
	2.500,00	10%	250,00	8,33	0,11		

\* Considerou-se uma jornada de 80: 00 horas mensais.

\*\* Necessário para produzir uma unidade.

### 7.5.3.3 Despesas

Neste item, a empresa apresenta despesas com água, telefone e IPTU. O valor médio mensal dessas despesas é o seguinte:

Quadro 15: Valor das despesas mensais

Despesas	Água	Telefone	IPTU	TOTAL MENSAL
Valor em R\$	15,30	25,00	11,48	51,78

Para simplificar a atribuição dessas despesas a cada produto, recomenda-se que as mesmas sejam agrupadas em um único bloco, sendo que a apropriação pode ser feita da seguinte forma:

Quadro 16: Cálculo das despesas

DESPESAS (água, telefonic e IPTU)					
Produtos	A - Média histórica de consumo mensal em RS**	B - Horas de funcionamento da empresa (mensal)***	C - Valor por hora (A/B)	D - Tempo de produção (horas)*	TOTAL (CxD)
	51,78	80	0,64		

\* Necessário para produzir uma unidade.

\*\* Média dos últimos três meses.

\*\*\* Considerar uma jornada de 80:00 horas mensais.

Sugere-se a “*Ferro & Cia*” a abertura de uma conta bancária assim que a situação jurídica estiver regularizada, facilitando e garantindo que os pagamentos efetuados pela empresa não se confundam com pagamentos particulares do sócio que atualmente é titular da conta utilizada pela empresa.

Recomenda-se a utilização mensal do quadro de vendas realizadas (quadro modelo página 24) no qual é possível o acompanhamento global das vendas, as quantidades vendidas de cada produto, e dessa forma, a composição da receita.

Por fim, um aspecto bastante positivo observado deve ser mantido pela empresa: a quarta parte do excedente de caixa numa conta de reserva que garante a solvência financeira da empresa, servindo para futuros investimentos.

## 7.6 Administração da Produção

Um sistema produtivo envolve todas as áreas de uma empresa, que interagindo formam o produto. Produzir significa reunir esforços e insumos utilizando-se de uma tecnologia, permitindo assim, a concretização de um bem.

Sugere-se a “*Ferro & Cia*” um planejamento e controle das atividades produtivas de modo que as mesmas estejam organizadas e sejam realizadas de modo eficaz e econômico, garantindo assim, um melhor aproveitamento no uso de equipamentos e pessoal.

DAVIS (2001) sugere uma estratégia de planejamento da produção com base no acompanhamento da demanda, onde, através da previsão de vendas, a empresa adequa sua

capacidade produtiva, prevendo necessidades de materiais, mão-de-obra, recursos financeiros e tempo que será dispendido para o atendimento dessa demanda.

Convém ressaltar que pelo fato da “*Ferro & Cia*” produzir bens sob encomenda e não possuir um lugar apropriado para o estoque de matéria-prima e produtos acabados, a utilização dessa estratégia fica restrita somente ao monitoramento da demanda, ficando assim, informada sobre o comportamento da mesma.

Quanto ao controle da produção, sugere-se à “*Ferro & Cia*” a observação do tempo total necessário para a produção de um determinado bem (acrescentando-se uma margem de segurança), tendo assim, condições de informar ao cliente o correto prazo de entrega, evitando possíveis atrasos.

Durante o processo produtivo, o uso das máquinas e equipamentos devem ser otimizados, ou seja, considerando-se o número de encomendas, as atividades poderão ser executadas por etapas. Para uma melhor explicação apresenta-se o seguinte exemplo: tem-se para um determinado período a encomenda de uma mesa e quatro cadeiras. Partindo-se do projeto, sugere-se as seguintes etapas para a otimização do processo:

1. Marcar as medidas nas barras de aço (necessárias para a produção da mesa e das quatro cadeiras);
2. Numerar os pedaços de barra, facilitando a posterior montagem de cada peça;
3. Cortar, de uma única vez, todo o aço necessário para a produção de toda a encomenda;
4. Trabalhar os detalhes das peças;
5. Soldar as partes;
6. Fazer o esmerilhamento das peças;
7. Lixar as peças;
8. Realizar a primeira etapa da pintura (fundo);
9. Passar a massa de acabamento nas peças;
10. Lixar novamente as peças;
11. Realizar a segunda etapa da pintura (fundo);
12. Aplicar a primeira mão de tinta decorativa;
13. Aplicar a segunda mão de tinta decorativa.

O ideal seria que cada um dos sócios fosse responsável por determinadas etapas, proporcionando assim, um melhor fluxo produtivo.

O controle de qualidade já existente foi considerado eficiente, pois há a preocupação com a qualidade dos produtos, desde a compra de matérias-primas de boa qualidade, no



acompanhamento das várias etapas do processo produtivo e, principalmente, na visualização do resultado final do produto.

A não existência de um espaço físico adequado impossibilita um melhor arranjo das máquinas e equipamentos, tornando-se inviável qualquer sugestão de *lay out* para o momento. Porém, com o crescimento da “*Ferro & Cia*” o espaço físico necessariamente deverá ser ampliado, sugerindo-se então, a criação de uma área reservada para o estoque de matérias-primas e produtos acabados.

Com espaço disponível para estoque, a empresa poderá adquirir uma quantidade maior de matérias-primas, podendo assim, negocia-las a um menor preço, levando a uma conseqüente redução dos seus custos. Esse espaço também servirá para manter um estoque de produtos acabados, disponibilizando assim, produtos para pronta entrega.

Sugere-se também a criação de uma sala reservada para pintura das peças, equipada com lâmpadas para secagem. Além de proporcionar uma maior rapidez no processo de secagem, essa sala também tende a proteger as peças de possíveis danos que possam ocorrer à pintura, citando-se como exemplo, a poeira e fragmentos resultantes das demais etapas do processo produtivo.

Uma outra recomendação seria a agregação de valor aos produtos através da criação de mais uma etapa no processo produtivo, que seria um banho anti-oxidação/zincagem<sup>5</sup> das peças que estejam sujeitas à ação da natureza, como por exemplo, a chuva e a maresia.

Pequenos detalhes nos produtos também contribuem para agregar valor. Recomenda-se que exista uma preocupação com o acabamento final das peças, principalmente nas suas extremidades. A utilização de borrachinhas ou outros materiais podem minimizar os danos referentes ao atrito da peça com outras superfícies.

De modo a atender uma gama maior de clientes, sugere-se a “*Ferro & Cia*” a criação de alguns produtos padrões, que expostos aos clientes poderão servir como uma amostra da qualidade do seu trabalho, estimulando assim, a compra desses produtos, sugerindo como exemplo, as fruteiras, porta-revistas e castiçais.

Afim de conquistar uma maior parcela da demanda, recomenda-se a criação de novos produtos, objetivando a diferenciação da empresa perante os concorrentes. Para tanto, a “*Ferro & Cia*” deve utilizar-se de publicações da área, principalmente revistas de decoração,

---

5 - Na grande Florianópolis existem as seguintes empresas que prestam serviço de zincagem:

- a) ZINCA RAPIDO – Comércio de ferro LTDA – Palhoça;
- b) Jato de Areia e Zincagem Barreiros - São José;
- c) NADAL Zincagem LTDA – São José;
- d) Alfredo Ogibovski – São José.

não esquecendo das possíveis sugestões que possam partir de seus clientes.

### 7.7 Administração de Vendas

A “*Ferro & Cia*” atende a um mercado que busca produtos diferenciados e personalizados, exigindo para tanto, sensibilidade e criatividade com o intuito de satisfazer da melhor maneira o desejo de seus clientes.

“Um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.” (KOTLER, 1998, p. 31)

De maneira a permitir que seus clientes se sintam à vontade, sugere-se a elaboração de uma tabela de produtos que contenha os intervalos de preço, uma vez que diferenciações no produto causam variações em seu preço. Uma outra informação que pode ser acrescentada diz respeito às formas de pagamento. Esta tabela proporcionará uma noção dos preços praticados pela empresa, auxiliando o cliente na opção da compra ou não antes do mesmo solicitar o orçamento. A seguir, o quadro sugestão das variações de preço por produto.

Quadro 17: Intervalo de preços e formas de pagamento

PREÇOS PRATICADOS		
Produtos	Preço mínimo (R\$)	Preço máximo (R\$)
Aparador		
Banquetas		
Cadeira		
Castiçal		
Criado-mudo		
Estante		
Fruteira		
Mesa de canto		
Mesa de centro		
Mesa de jantar		
Moldura para espelho		
Namoradeira		
Peça decorativa (bicicleta)		
Porta-revista		
Porta-vaso		
Porta-vinho		
Prateleira		
Suporte para instrumento musical		
<b>Formas de pagamento:</b>		

De modo a compensar a escassez de espaço físico, recomenda-se a “*Ferro & Cia*” investir num bom atendimento, disponibilizando aos clientes revistas especializadas na área de móveis e decoração, nas quais existem uma série de sugestões de produtos em ferro, bem como um *Book* de portfólio bem apresentável e atualizado com as fotos das encomendas já realizadas. Possuir bons meios de apresentação dos produtos é uma forma de estimular o desejo de consumo dos clientes. Para melhor atender a clientela, sugere-se que futuramente a empresa adquira um veículo próprio para entrega de seus produtos (*pick up*), podendo utilizar-se da conta reserva da empresa.

De maneira a incrementar o *marketing* da “*Ferro & Cia*” sugere-se parcerias com empresas ligadas ao ramo de móveis e decorações, citando-se como exemplo, marmorarias e vidraçarias. Esta sugestão pode ser viabilizada através da distribuição de cartões de apresentação nesses estabelecimentos e/ou através da indicação entre as empresas parceiras.

Com relação a *home page* da empresa, sugere-se a sua complementação com o histórico da empresa e fotos atualizadas e de boa qualidade, além da colocação de *banners* com anúncio das empresas parceiras.

Com a legalização da “Ferro & Cia” a mesma poderá atingir um maior número de clientes potenciais, através da participação em feiras do ramo, bem como a exposição de seus produtos em lugares públicos, como *shopping centers* e galerias. Além disso, poderá vender seus produtos a lojas especializadas na comercialização de móveis e objetos de decoração.

Planejando-se um crescimento de 20% para o próximo semestre, tomando-se como base as vendas realizadas no primeiro semestre funcionamento da empresa (out/00 à abr/01), a seguir, quadro de projeção das vendas.

Quadro 18: Projeção de vendas (junho a dezembro/2001)

Produtos	Quantidade 1º semestre	Projeção 2º semestre
Castiçal	50	60
Cadeira	18	21
Aparador	15	18
Fruteira	10	12
Mesa de centro	08	10
Porta-revista	05	06
Prateleira	05	06
Mesa de canto	04	05
Mesa de jantar	04	05
Peça decorativa (bicicleta)	03	04
Moldura para espelho	03	04
Porta-vaso	03	04
Criado-mudo	03	04
Banquetas	03	04
Namoradeira	01	01
Estante	01	01
Suporte para instrumento musical	01	01
Porta-vinho	01	01
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>167</b>

Com base na projeção, a seguir, quadro da receita estimada para o segundo semestre de 2001.

Quadro 19: Estimativa de receita (junho a dezembro/2001)

Produtos	Quantidade	Preço* (R\$)	Receita Bruta (R\$)
Castiçal	60	10,00	600,00
Cadeira	21	90,00	1.890,00
Aparador	18	150,00	2.700,00
Fruteira	12	30,00	360,00
Mesa de centro	10	60,00	600,00
Porta-revista	06	30,00	180,00
Prateleira	06	30,00	180,00
Mesa de canto	05	60,00	300,00
Mesa de jantar	05	200,00	1.000,00
Peça decorativa (bicicleta)	04	20,00	80,00
Moldura para espelho	04	80,00	320,00
Porta-vaso	04	30,00	120,00
Criado-mudo	04	40,00	160,00
Banquetas	04	90,00	360,00
Namoradeira	01	280,00	280,00
Estante	01	100,00	100,00
Suporte para instrumento musical	01	40,00	40,00
Porta-vinho	01	60,00	60,00
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>-</b>	<b>9.330,00</b>

A partir desses dados, a “Ferro & Cia” terá condições de tomar ações que serão necessárias para o atendimento da demanda prevista (quantidade de matérias-primas, recursos, mão-de-obra) bem como ter informações da sua receita bruta.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objeto deste trabalho foi o de identificar e analisar as práticas administrativas da “*Ferro & Cia*”, sugerindo ações que contribuam para uma melhor organização e conduta das suas atividades.

A fundamentação teórica utilizada permitiu o confronto entre a realidade da empresa e as idéias propostas por vários autores com referência à Administração Geral, de Recursos Humanos, Financeira, de Produção e de Vendas.

O estudo descritivo/exploratório possibilitou a identificação e descrição das características da “*Ferro & Cia*”, abordando principalmente de forma qualitativa os aspectos relacionados com o seu funcionamento no presente, considerando para tanto, todas as áreas que a compõem.

Nas pequenas empresas, boa parte das atividades é representada pela solução das pequenas crises cotidianas. A ausência de uma administração adequada e empresários orientados são fatores que comprometem a vida e longevidade das empresas, tornando-se este um fator crucial para a sobrevivência das mesmas.

Mais do que nunca, nota-se uma crescente participação das micro e pequenas empresas no Brasil, o que contribui de maneira expressiva para a geração de empregos e renda para uma grande parcela da população, refletindo-se positivamente na economia do País.

Há menos de um ano no mercado, a “*Ferro & Cia*” atua num segmento onde há grandes chances de expansão devido ao mesmo ser pouco explorado na região da Grande Florianópolis. Desde a sua fundação, a “*Ferro & Cia*” vem desenvolvendo suas atividades sem uma conduta administrativa adequada, o que acaba se tornando um ponto negativo para o seu crescimento e consolidação no mercado.

Constituída por sócios com capacidade técnica, a empresa conseguiu conquistar seu espaço por disponibilizar produtos com qualidade e preços acessíveis, fatores determinantes para a conquista do mercado.

Verificou-se que a principal deficiência da “*Ferro & Cia*” encontra-se na falta de um espaço físico adequado, fator este que compromete e limita uma melhor estruturação e atuação da mesma. As demais deficiências dizem respeito à ausência de procedimentos que garantam um bom funcionamento das áreas que compõem a empresa, podendo estas, serem minimizadas com as sugestões propostas no presente trabalho.

Além do mencionado, existe o fator da não legalização da “*Ferro & Cia*” que a compromete na medida que inviabiliza sua participação em feiras e eventos da área de decoração, bem como na comercialização de seus produtos junto a grandes empresas deste segmento, sem falar nas conseqüências legais que tal situação pode gerar.

Considerando-se a importância de uma boa conduta gerencial para a sobrevivência de uma empresa, espera-se que este trabalho venha a contribuir para uma organização e um bom desempenho da “*Ferro & Cia*” onde a mesma possa conduzir suas atividades de forma profissional e responsável, uma vez que possui potencial suficiente para se consolidar no mercado.

## 9. REFERÊNCIAS

- BALLESTERO, Maria Esmeralda. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **A aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CHERRY, Richard T.. **Introdução à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makrom Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DALSSASO, Humberto. **Metodologia de análise empresarial**. Brasília: Thesaurus, 1985.
- DAVIS, Mark M., et al. **Fundamentos da administração da produção**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman Editora: 2001.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIAS, Marco Aurélio. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1990.



FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios da administração de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

<http://www.sebrae.com.br>

KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyriel. **Fundamentos da administração**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1988.

LEONE, George G. **Custos**. São Paulo: Atlas, 1989.

LIMA, José Geraldo de. **Gerência financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1970.

MARTINS, Eliseu, ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTA, Fernando Caldas. P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneria, 1979.

NOGUEIRA, João L. S. M. **Diagnóstico empresarial**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1987.

PINA, Vitor M. D. de Castro, *et al.* **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1978.

RIGGS, James Lear. **Administração da produção: planejamento, análise e controle, uma abordagem sistêmica**. v.12. São Paulo: Atlas, 1976.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 1989.

SANTOS, José Joel dos. **Análise de custos: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal**. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTOS, Luiz A. A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEGAL, Mendel. **Administração de vendas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1977.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle**. 8. ed. ver e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel, *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STANTON, William J.; BUSKIRK, Richard H. **Administração de vendas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: *Prentice Hall*, 1985.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, Cyro E. **Implantação de indústrias**. Rio de Janeiro: LTC, 1975.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 3. ed. São Paulo: D.C. Luzzato, 1989.

## 10. ANEXOS

## Anexo I



Aparador 1



Aparador 2

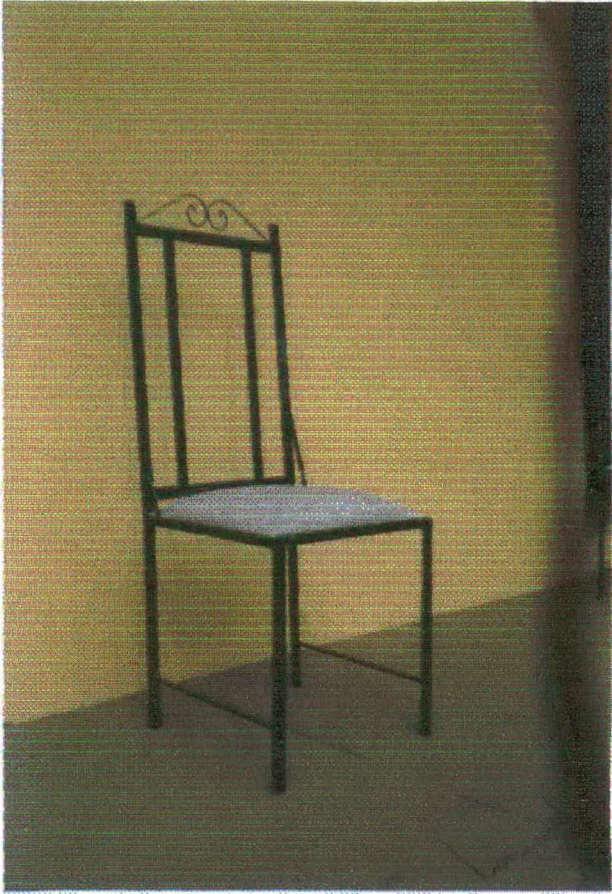




Aparador 3



Aparador 4



Cadeira 1



Cadeira 2





Banquetas



Objeto de decoração



Mesa 1

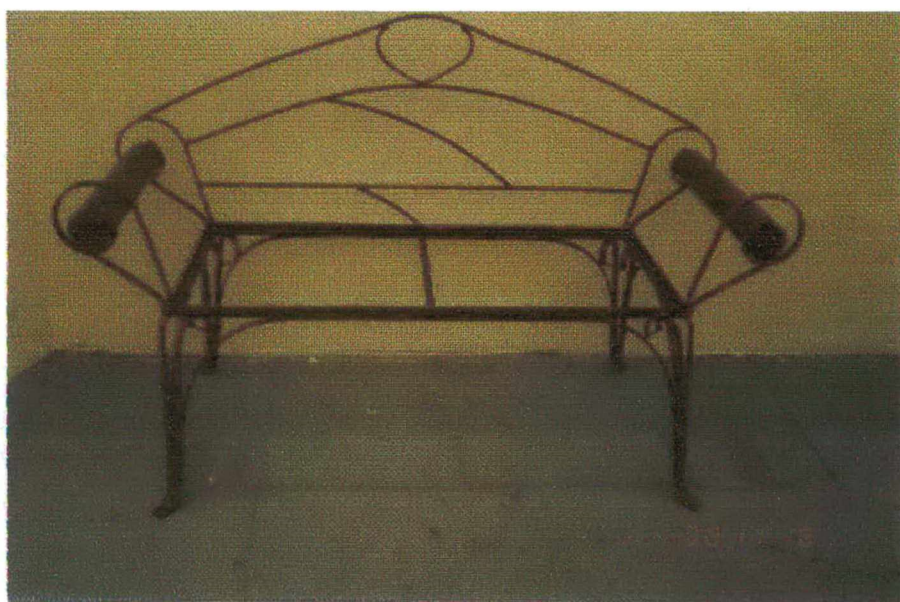


Mesa 2

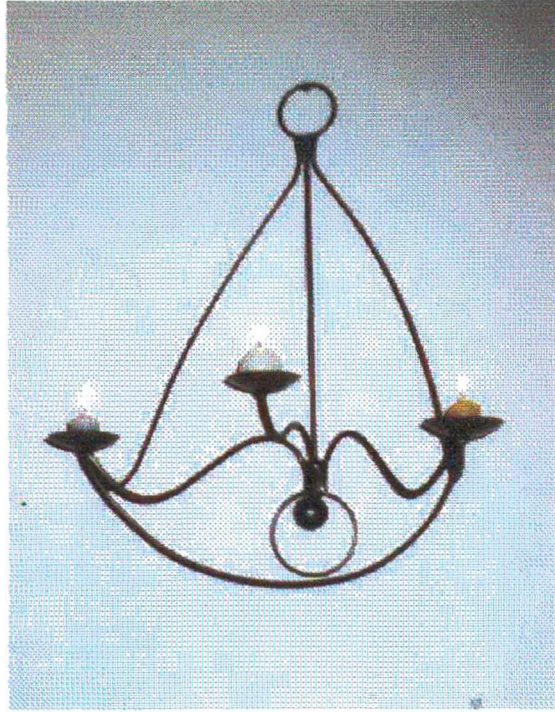




Mesa 3



Namoradeira

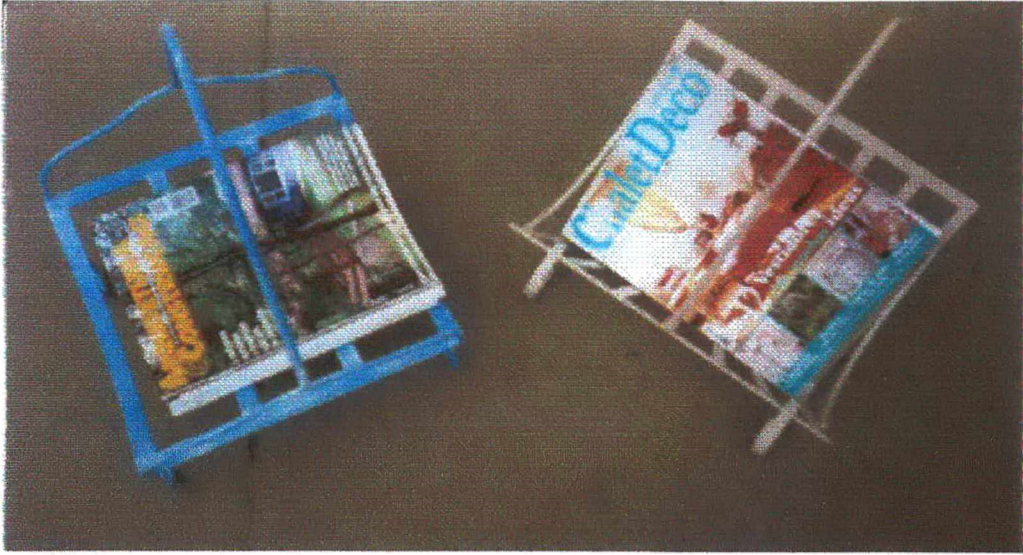


Castiçal



Fruteira





Porta revista



Porta vinho

Апехо 2

**LEI Nº 9.317, DE 05 DE DEZEMBRO DE 1996 \***

**- SIMPLES -**

Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de pequeno Porte - SIMPLES e da outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**CAPÍTULO I**

**DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º Esta Lei regula, em conformidade com o disposto no art. 179 da Constituição, o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às microempresas e às empresas de pequeno porte, relativo aos impostos e às contribuições que menciona.

**CAPÍTULO II**

**DA MICROEMPRESA E DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**SEÇÃO ÚNICA**

**Da Definição**

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1º No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, os limites de que tratam os ncisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses.

§ 2º Para os fins do disposto neste artigo, considera-se receita bruta o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.



### CAPÍTULO III

## DO SISTEMA INTEGRADO DE PAGAMENTO DE IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES – SIMPLES

### SEÇÃO I

#### Da Definição e da Abrangência

Art. 3º A pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa e de empresa de pequeno porte, na forma do art. 2º, poderá optar pela inscrição no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES.

§ 1º A inscrição no SIMPLES implica pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ;
- b) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI;
- f) Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que tratam o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, o art. 25 da Lei nº 8.870, de 15 de abril de 1994, e a Lei Complementar nº 84, de 18 de janeiro de 1996.

§ 2º O pagamento na forma do parágrafo anterior não exclui a incidência dos seguintes impostos ou contribuições, devidos na qualidade de contribuinte ou responsável, em relação aos quais será observada a legislação aplicável às demais pessoas jurídicas:

- a) Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou Relativas a Títulos ou Valores Mobiliários – IOF;
- b) Imposto sobre Importação de Produtos Estrangeiros - II;
- c) Imposto sobre Exportação, para o Exterior, de Produtos Nacionais ou Nacionalizados – IE;
- d) Imposto de Renda, relativo aos pagamentos ou créditos efetuados pela pessoa jurídica e aos rendimentos ou ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável, bem assim relativo aos ganhos de capital obtidos na alienação de ativos;
- e) Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural - ITR;
- f) Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira - CPMF;



g) Contribuição para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS;

h) Contribuição para a Seguridade Social, relativa ao empregado.

§ 3º A incidência do imposto de renda na fonte relativa aos rendimentos e ganhos líquidos auferidos em aplicações de renda fixa ou variável e aos ganhos de capital, na hipótese da alínea "d" do parágrafo anterior, será definida.

§ 4º A inscrição no SIMPLES dispensa a pessoa jurídica do pagamento das demais contribuições instituídas pela União.

Art. 4º O SIMPLES poderá incluir o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal - ICMS ou o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS devido por microempresas e empresa de pequeno porte, desde que a Unidade Federada ou o município em que esteja estabelecida venha a ele aderir mediante convênio.

§ 1º Os convênios serão bilaterais e terão como partes a União, representada pela Secretaria da Receita Federal, e a Unidade Federada ou o município, podendo limitar-se à hipótese de microempresa ou de empresa de pequeno porte.

§ 2º O convênio entrará em vigor a partir do terceiro mês subsequente ao da publicação, no Diário Oficial da União, de seu extrato.

§ 3º Denunciado o convênio, por qualquer das partes, a exclusão do ICMS ou do ISS do SIMPLES somente produzirá efeito a partir de 1º de janeiro do ano-calendário subsequente ao da sua denúncia.

§ 4º Para fins do disposto neste artigo, os convênios de adesão ao SIMPLES poderão considerar como empresas de pequeno porte tão-somente aquelas cuja receita bruta, no ano-calendário, seja superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais). (NR)

## SEÇÃO II

### Do Recolhimento e dos Percentuais

Art. 5º O valor devido mensalmente pela microempresa e empresa de pequeno porte, inscritas no SIMPLES, será determinado mediante a aplicação, sobre a receita bruta mensal auferida, dos seguintes percentuais:

I – para a microempresa, em relação à receita bruta acumulada dentro do ano-calendário:

a) até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais): 3% (três por cento);

b) de R\$ 60.000,01 (sessenta mil reais e um centavo) a R\$ 90.000,00 (noventa mil reais): 4% (quatro por cento);

c) de R\$ 60.000,01 (sessenta mil reais e um centavo) a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais): 5% (cinco por cento).

II – para a empresa de pequeno porte, em relação à receita bruta acumulada dentro do ano-calendário;

a) até R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais): 5,4% (cinco inteiros e quatro décimos por cento);

b) de R\$ 240.000,01 (duzentos e quarenta mil reais e um centavo) a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais): 5,8% (cinco inteiros e oito décimos por cento);

c) de R\$ 360.000,01 (trezentos e sessenta mil reais e um centavo) a R\$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais): 6,2% (seis inteiros e dois décimos por cento);

d) de R\$ 480.000,01 (quatrocentos e oitenta mil reais e um centavo) a R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais): 6,6% (seis inteiros e seis décimos por cento);

e) de R\$ 600.000,01 (seiscentos mil reais e um centavo) a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais): 7% (sete por cento);

f) de R\$ 720.000,01 (setecentos e vinte mil reais e um centavo) a R\$ 840.000,00 (oitocentos e quarenta mil reais): sete inteiros e quatro décimos por cento;

g) de R\$ 840.000,01 (oitocentos e quarenta mil reais e um centavo) a R\$ 960.000,00 (novecentos e sessenta mil reais): sete inteiros e oito décimos por cento;

h) de R\$ 960.000,01 (novecentos e sessenta mil reais e um centavo) a R\$ 1.080.000,00 (um milhão e oitenta mil reais): oito inteiros e dois décimos por cento;

i) de R\$ 1.080.000,01 (um milhão, oitenta mil reais e um centavo) a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais): oito inteiros e seis décimos por cento.

§ 1º O percentual a ser aplicado em cada mês, na forma deste artigo, será o correspondente à receita bruta acumulada até o próprio mês.

§ 2º No caso de pessoa jurídica contribuinte do IPI, os percentuais referidos neste artigo serão acrescidos de 0,5 (meio) ponto percentual.

§ 3º Caso a Unidade Federada em que esteja estabelecida a microempresa ou a empresa de pequeno porte tenha celebrado convênio com a União, nos termos do art. 4º, os percentuais referidos neste artigo serão acrescidos, a título de pagamento do ICMS, observado o disposto no respectivo convênio:

I - em relação a microempresa contribuinte exclusivamente do ICMS: de até 1 (um) ponto percentual;

II - em relação a microempresa contribuinte do ICMS e do ISS: de até 0,5 (meio) ponto percentual;



III - em relação a empresa de pequeno porte contribuinte exclusivamente do ICMS de até 2,5 (dois e meio) pontos percentuais;

IV - em relação a empresa de pequeno porte contribuinte do ICMS e do ISS: de até 2 (dois) pontos percentuais.

§ 4º Caso o município em que esteja estabelecida a microempresa ou a empresa de pequeno porte tenha celebrado convênio com a União, nos termos do art. 4º, os percentuais referidos neste artigo serão acrescidos, a título de pagamento do ISS, observado o disposto no respectivo convênio:

I - em relação a microempresa contribuinte exclusivamente do ISS: de até 1 (um) ponto percentual;

II - em relação a microempresa contribuinte do ISS e do ICMS: de até 0,5 (meio) ponto percentual;

III - em relação a empresa de pequeno porte contribuinte exclusivamente do ISS: de até 2,5 (dois e meio) pontos percentuais;

IV - em relação a empresa de pequeno porte contribuinte do ISS e do ICMS: de até 0,5 (meio) ponto percentual.

§ 5º A inscrição no SIMPLES veda, para a microempresa ou empresa de pequeno porte, a utilização ou destinação de qualquer valor a título de incentivo fiscal, bem assim a apropriação ou a transferência de créditos relativos ao IPI e ao ICMS.

§ 6º O disposto no parágrafo anterior não se aplica relativamente ao ICMS, caso a Unidade Federada em que esteja localizada a microempresa ou a empresa de pequeno porte não tenha aderido ao SIMPLES, nos termos do art. 4º.

§ 7º No caso de convênio com Unidade Federada ou município, em que seja considerada como empresa de pequeno porte pessoa jurídica com receita bruta superior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais), os percentuais a que se referem:

I - o inciso III dos §§ 3º e 4º fica acrescido de um ponto percentual;

II - o inciso IV dos §§ 3º e 4º fica acrescido de meio ponto percentual. (NR)

### **SEÇÃO III**

#### **Da Data e Forma de Pagamento**

Art. 6º O pagamento unificado de impostos e contribuições, devidos pela microempresa e pela empresa de pequeno porte, inscritas no SIMPLES, será feito de forma centralizada, até o décimo dia do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta.

§ 1º Para fins do disposto neste artigo, a Secretaria da Receita Federal instituirá documento de arrecadação único e específico (DARF-SIMPLES).

§ 2º Os impostos e contribuições devidos pelas pessoas jurídicas inscritas no SIMPLES não poderão ser objeto de parcelamento.

## SEÇÃO IV

### Da Declaração Anual Simplificada, da Escrituração e dos Documentos

Art. 7º A microempresa e a empresa de pequeno porte, inscritas no SIMPLES apresentarão, anualmente, declaração simplificada que será entregue até o último dia útil do mês de maio do ano-calendário subsequente ao da ocorrência dos fatos geradores dos impostos e contribuições de que tratam os arts. 3º e 4º.

§ 1º A microempresa e a empresa de pequeno porte ficam dispensadas de escrituração comercial desde que mantenham, em boa ordem e guarda e enquanto não decorrido o prazo decadencial e não prescritas eventuais ações que lhes sejam pertinentes:

- a) Livro Caixa, no qual deverá estar escriturada toda a sua movimentação financeira, inclusive bancária;
- b) Livro de Registro de Inventário, no qual deverão constar registrados os estoques existentes no término de cada ano-calendário;
- c) todos os documentos e demais papéis que serviram de base para a escrituração dos livros referidos nas alíneas anteriores.

§ 2º O disposto neste artigo não dispensa o cumprimento, por parte da microempresa e empresa de pequeno porte, das obrigações acessórias previstas na legislação previdenciária e trabalhista.

## CAPÍTULO IV

### DA OPÇÃO PELO SIMPLES

Art. 8º A opção pelo SIMPLES dar-se-á mediante a inscrição da pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa ou empresa de pequeno porte no Cadastro Geral de Contribuintes do Ministério da Fazenda-CGC/MF, quando o contribuinte prestará todas as informações necessárias, inclusive quanto:

- I - especificação dos impostos, dos quais é contribuinte (IPI, ICMS ou ISS);
- II - ao porte da pessoa jurídica (microempresa ou empresa de pequeno porte).

§ 1º As pessoas jurídicas já devidamente cadastradas no CGC/MF exercerão sua opção pelo SIMPLES mediante alteração cadastral.

§ 2º A opção exercida de conformidade com este artigo submeterá a pessoa jurídica à sistemática do SIMPLES a partir do primeiro dia do ano-calendário subsequente, sendo definitiva para todo o período.



§ 3º Excepcionalmente, no ano-calendário de 1997, a opção poderá ser efetuada até 31 de março, com efeitos a partir de 1º de janeiro daquele ano.

§ 4º O prazo para a opção a que se refere o parágrafo anterior poderá ser prorrogado por ato da Secretaria da Receita Federal.

§ 5º As pessoas jurídicas inscritas no SIMPLES deverão manter em seus estabelecimentos, em local visível ao público, placa indicativa que esclareça tratar-se de microempresa ou empresa de pequeno porte inscrita no SIMPLES.

## CAPÍTULO V

### DAS VEDAÇÕES À OPÇÃO

Art. 9º Não poderá optar pelo SIMPLES, a pessoa jurídica:

I - na condição de microempresa, que tenha auferido, no ano-calendário imediatamente anterior, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II - na condição de empresa de pequeno porte, que tenha auferido, no ano-calendário imediatamente anterior, receita bruta superior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais);

III - constituída sob a forma de sociedade por ações;

IV - cuja atividade seja banco comercial, banco de investimentos, banco de desenvolvimento, caixa econômica, sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedade de crédito imobiliário, sociedade corretora de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidora de títulos e valores imobiliários, empresa de arrendamento mercantil, cooperativa de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidade de previdência privada aberta;

V - que se dedique à compra e à venda, ao loteamento, à incorporação ou à construção de imóveis;

VI - que tenha sócio estrangeiro, residente no exterior;

VII - constituída sob qualquer forma, de cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;

VIII - que seja filial, sucursal, agência ou representação, no país, de pessoa jurídica com sede no exterior;

IX - cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do art. 2º;

X - de cujo capital participe, como sócio, outra pessoa jurídica;

XI - (o inciso XI foi revogado pela MP 2.037-21, atual MP nº 2.113);

XII - que realize operações relativas a:

- a) (a alínea “a” foi revogada pela MP 2.037-21, atual MP nº 2.113);
- b) locação ou administração de imóveis;
- c) armazenamento e depósito de produtos de terceiros;
- d) propaganda e publicidade, excluídos os veículos de comunicação;
- e) factoring;
- f) prestação de serviço vigilância, limpeza, conservação e locação de mão-de-obra.

XIII - que preste serviços profissionais de corretor, representante comercial, despachante, ator, empresário, diretor ou produtor de espetáculos, cantor, músico, dançarino, médico, dentista, enfermeiro, veterinário, engenheiro, arquiteto, físico, químico, economista, contador, auditor, consultor, estatístico, administrador, programador, analista de sistema, advogado, psicólogo, professor, jornalista, publicitário, fisicultor, ou assemelhados, e de qualquer outra profissão cujo exercício dependa de habilitação profissional legalmente exigida;

XIV - que participe do capital de outra pessoa jurídica, ressalvados os investimentos provenientes de incentivos fiscais efetuados antes da vigência da Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, quando se tratar de microempresa, ou antes da vigência desta Lei, quando se tratar de empresa de pequeno porte;

XV - que tenha débito inscrito em Dívida Ativa da União ou do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, cuja exigibilidade não esteja suspensa;

XVI - cujo titular, ou sócio que participe de seu capital com mais de 10% (dez por cento), esteja inscrito em Dívida Ativa da União ou do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, cuja exigibilidade não esteja suspensa;

XVII - que seja resultante de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento da pessoa jurídica, salvo em relação aos eventos ocorridos antes da vigência desta Lei;

XVIII - cujo titular, ou sócio com participação em seu capital superior a 10% (dez por cento), adquira bens ou realize gastos em valor incompatível com os rendimentos por ele declarados;

XIX - que exerça a atividade de industrialização, por conta própria ou por encomenda, dos produtos classificados nos Capítulos 22 e 24 da Tabela de Incidência do IPI - TIPI, sujeitos ao regime de tributação de que trata a Lei nº 7.798, de 10 de julho de 1989, mantidas, até 31 de dezembro de 2000, as opções já exercidas.

§ 1º Na hipótese de início de atividade no ano-calendário imediatamente anterior ao da opção, os valores a que se referem os incisos I e II serão, respectivamente, de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) e R\$ 100.000,00 (cem mil reais) multiplicados pelo número de meses de funcionamento naquele período, desconsideradas as frações de meses.



§ 2º O disposto nos incisos IX e XIV não se aplica à participação em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcio de exportação e associações assemelhadas, sociedades de interesse econômico, sociedades de garantia solidária e outros tipos de sociedades, que tenham como objetivo social a defesa exclusiva dos interesses econômicos das microempresas e empresas de pequeno porte, desde que estas não exerçam as atividades referidas no inciso XII.

§ 3º O disposto no inciso XI e na alínea "a" do inciso XII não se aplica à pessoa jurídica situada exclusivamente em área da Zona Franca de Manaus e da Amazônia Ocidental, a que se referem os Decretos-leis nºs 288, de 28 de fevereiro de 1967, e 356, de 15 de agosto de 1968.

§ 4º Compreende-se na atividade de construção de imóveis, de que trata o inciso V deste artigo, a execução de obra de construção civil, própria ou de terceiros, como a construção, demolição, reforma, ampliação de edificação ou outras benfeitorias agregadas ao solo ou subsolo.

Art. 10. Não poderá pagar o ICMS, na forma do SIMPLES, ainda que a Unidade Federada onde esteja estabelecida seja conveniada, a pessoa jurídica:

I - que possua estabelecimento em mais de uma unidade Federada;

II - que exerça, ainda que parcialmente, atividade de transporte interestadual ou intermunicipal.

Art. 11. Não poderá pagar o ISS, na forma do SIMPLES, ainda que o Município onde esteja estabelecida seja conveniado, a pessoa jurídica que possua estabelecimento em mais de um município.

## **CAPÍTULO VI**

### **DA EXCLUSÃO DO SIMPLES**

Art. 12. A exclusão do SIMPLES será feita mediante comunicação pela pessoa jurídica ou de ofício.

Art. 13. A exclusão mediante comunicação da pessoa jurídica dar-se-á:

I - por opção;

II - obrigatoriamente, quando:

a) incorrer em qualquer das situações excludentes constantes do art. 9º;

b) ultrapassado, no ano-calendário de início de atividades, o limite de receita bruta correspondente a R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) multiplicados pelo número de meses de funcionamento nesse período.

§ 1º A exclusão na forma deste artigo será formalizada mediante alteração cadastral.

§ 2º A microempresa que ultrapassar, no ano-calendário imediatamente anterior, o limite de receita bruta correspondente a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) estará excluída do SIMPLES nessa condição, podendo mediante alteração cadastral, inscrever-se na condição de empresa de pequeno porte.

§ 3º No caso do inciso II e do parágrafo anterior, a comunicação deverá ser efetuada:

a) até o último dia útil do mês de janeiro do ano-calendário subsequente àquele em que se deu o excesso de receita bruta, nas hipóteses dos incisos I e II do art. 9º;

b) até o último dia útil do mês subsequente àquele em que houver ocorrido o fato que deu ensejo à exclusão, nas hipóteses dos demais incisos do art. 9º e da alínea "b" do inciso II deste artigo.

Art. 14. A exclusão dar-se-á de ofício quando a pessoa jurídica incorrer em quaisquer das seguintes hipóteses:

I - exclusão obrigatória, nas formas do inciso II e § 2º do artigo anterior, quando não realizada por comunicação da pessoa jurídica;

II - embaraço à fiscalização, caracterizado pela negativa não justificada de exibição de livros e documentos a que estiver obrigada, bem assim pelo não fornecimento de informações sobre bens, movimentação financeira, negócio ou atividade, próprios ou de terceiros, quando intimado, e demais hipóteses que autorizam a requisição de auxílio da força pública, nos termos do art. 200 da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 (Sistema Tributário Nacional);

III - resistência à fiscalização, caracterizada pela negativa de acesso ao estabelecimento, ao domicílio fiscal ou a qualquer outro local onde se desenvolvam as atividades da pessoa jurídica ou se encontrem bens de sua posse ou propriedade;

IV - constituição da pessoa jurídica por interpostas pessoas que não sejam os verdadeiros sócios ou acionista, ou o titular, no caso de firma individual;

V - prática reiterada de infração à legislação tributária;

VI - comercialização de mercadorias objeto de contrabando ou descaminho;

VII - incidência em crimes contra a ordem tributária, com decisão definitiva.

Art. 15. A exclusão do SIMPLES nas condições de que tratam os arts. 13 e 14 surtirá efeito:

I - a partir do ano-calendário subsequente, na hipótese de que trata o inciso I do art. 13;

II - a partir do mês subsequente àquele em que se proceder à exclusão, ainda que de ofício, em virtude de constatação de situação excludente prevista nos incisos III a XVIII do art. 9º;

III - a partir do início de atividade da pessoa jurídica, sujeitando-a ao pagamento da totalidade ou diferença dos respectivos impostos e contribuições, devidos de conformidade com as



normas gerais de incidência, acrescidos, apenas, de juros de mora quando efetuado antes do início de procedimento de ofício, na hipótese do inciso II, "b". do art. 13;

IV - a partir do ano-calendário subsequente àquele em que for ultrapassado o limite estabelecido, nas hipóteses dos incisos I e II do art. 9º;

V - a partir, inclusive, do mês de ocorrência de qualquer dos fatos mencionados nos incisos II a VII do artigo anterior.

§ 1º A pessoa jurídica que, por qualquer razão, for excluída do SIMPLES deverá apurar o estoque de produtos, matérias-primas, produtos intermediários e materiais de embalagem existente no último dia do último mês em que houver apurado o IPI ou o ICMS de conformidade com aquele sistema e determinar, a partir da respectiva documentação de aquisição, o montante dos créditos que serão passíveis de aproveitamento nos períodos de apuração subsequentes.

§ 2º O convênio poderá estabelecer outra forma de determinação dos créditos relativos ao ICMS, passíveis de aproveitamento, na hipótese de que trata o parágrafo anterior.

§ 3º A exclusão de ofício dar-se-á mediante ato declaratório da autoridade fiscal da Secretaria da Receita Federal que jurisdicione o contribuinte, assegurado o contraditório e a ampla defesa, observada a legislação relativa ao processo tributário administrativo.

§ 4º Os órgãos de fiscalização do Instituto Nacional do Seguro Social ou de qualquer entidade conveniente deverão representar à Secretaria da Receita Federal se, no exercício de suas atividades fiscalizadoras, constatarem hipótese de exclusão obrigatória do SIMPLES, em conformidade com o disposto no inciso II do art. 13. (NR)

Art. 16. A pessoa jurídica excluída do SIMPLES sujeitar-se-á, a partir do período em que se processarem os efeitos da exclusão, às normas de tributação aplicáveis às demais pessoas jurídicas.

## **CAPÍTULO VII**

### **DAS ATIVIDADES DE ARRECADAÇÃO, COBRANÇA, FISCALIZAÇÃO E**

### **TRIBUTAÇÃO**

Art. 17. Competem à Secretaria da Receita Federal as atividades de arrecadação, cobrança, fiscalização e tributação dos impostos e contribuições pagos de conformidade com o SIMPLES.

§ 1º Aos processos de determinação e exigência dos créditos tributários e de consulta, relativos aos impostos e contribuições devidos de conformidade com o SIMPLES, aplicam-se as normas relativas ao imposto de renda.

§ 2º A celebração de convênio, na forma do art. 4º, implica delegar competência à Secretaria da Receita Federal, para o exercício das atividades de que trata este artigo, nos termos do art. 7º da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 (Sistema Tributário Nacional).

§ 3º O convênio a que se refere o parágrafo anterior poderá, também, disciplinar a forma de participação das Unidades Federadas nas atividades de fiscalização.

## SEÇÃO I

### Da Omissão de Receita

Art. 18. Aplicam-se à microempresa e à empresa de pequeno porte todas as presunções de omissão de receita existentes nas legislações de regência dos impostos e contribuições de que trata esta Lei, desde que apuráveis com base nos livros e documentos a que estiverem obrigadas aquelas pessoas jurídicas.

## SEÇÃO II

### Dos Acréscimos Legais

Art. 19. Aplicam-se aos impostos e contribuições devidos pela microempresa e pela empresa de pequeno porte, inscritas no SIMPLES, as normas relativas aos juros e multa de mora e de ofício previstas para o imposto de renda, inclusive, quando for o caso, em relação ao ICMS e ao ISS.

Art. 20. A inobservância da exigência de que trata o § 5º do art. 8º sujeitará a pessoa jurídica à multa correspondente a 2% (dois por cento) do total dos impostos e contribuições devidos de conformidade com o SIMPLES no próprio mês em que constatada a irregularidade.

Parágrafo único. A multa a que se refere este artigo será aplicada, mensalmente, enquanto perdurar o descumprimento da obrigação a que se refere.

Art. 21. A falta de comunicação, quando obrigatória, da exclusão da pessoa jurídica do SIMPLES, nos prazos determinados no § 3º do art. 13, sujeitará a pessoa jurídica a multa correspondente a 10% (dez por cento) do total dos impostos e contribuições devidos de conformidade com o SIMPLES no mês que anteceder o início dos efeitos da exclusão, não inferior a R\$ 100,00 (cem reais), insusceptível de redução.

Art. 22. A imposição das multas de que trata esta Lei não exclui a aplicação das sanções previstas na legislação penal, inclusive em relação a declaração falsa, adulteração de documentos e emissão de nota fiscal em desacordo com a operação efetivamente praticada, a que estão sujeitos o titular ou sócio da pessoa jurídica.

## SEÇÃO III

### Da Partilha dos Valores Pagos

Art. 23. Os valores pagos pelas pessoas jurídicas inscritas no SIMPLES corresponderão a:

I - no caso de microempresas:



a) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "a" do inciso I do art. 5º:

1 - 0% (zero por cento), relativo ao IRPJ;

2 - 0% (zero por cento), relativo ao PIS/PASEP;

3 - 1,2% (um inteiro e dois décimos por cento), relativos as contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º;

4 - 1,8% (um inteiro e oito décimos por cento) relativos à COFINS.

b) em relação a faixa de receita bruta de que trata a alínea "b" do inciso I do art. 5º:

1 - 0% (zero por cento), relativo ao IRPJ;

2 - 0% (zero por cento), relativo ao PIS/PASEP;

3 - 0,4% (quatro décimos por cento), relativos à CSLL;

4 - 1,6% (um inteiro e seis décimos por cento), relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º;

5 - 2% (dois por cento), relativos à COFINS.

c) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "c" do inciso I do art. 5º:

1 - 0% (zero por cento), relativo ao IRPJ;

2 - 0% (zero por cento), relativo ao PIS/PASEP;

3 - 1% (um por cento), relativo à CSLL;

4 - 2% (dois por cento), relativos à COFINS;

5 - 2% (dois por cento), relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

II - no caso de empresa de pequeno porte:

a) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "a" do inciso II do art. 5º:

1 - 0,13% (treze centésimos por cento), relativo ao IRPJ;

2 - 0,13% (treze centésimos por cento), relativo ao PIS/PASEP;

3 - 1% (um por cento), relativo à CSLL;

4 - 2% (dois por cento), relativos à COFINS;

5 - 2,14% (dois inteiros e quatorze centésimos por cento), relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

b) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "b" do inciso II do art. 5º:

1 - 0,26% (vinte e seis centésimos por cento), relativo ao IRPJ;

2 - 0,26% (vinte e seis centésimos por cento), relativo ao PIS/PASEP;

3 - 1% (um por cento), relativo à CSLL;

4 - 2% (dois por cento), relativos à COFINS;

5 - 2,28% (dois inteiros e vinte e oito centésimos por cento), relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

c) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "c" do inciso II do art. 5º:

1 - 0,39% (trinta e nove centésimos por cento), relativo ao IRPJ;

2 - 0,39% (trinta e nove centésimos por cento), relativo ao PIS/PASEP;

3 - 1% (um por cento), relativo à CSLL;

4 - 2% (dois por cento), relativos à COFINS;

5 - 2,42% (dois inteiros e quarenta e dois centésimos por cento), relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

d) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "d" do inciso II do art. 5º:

1 - 0,52% (cinquenta e dois centésimos por cento), relativo ao IRPJ;

2 - 0,52% (cinquenta e dois centésimos por cento), relativo ao PIS/PASEP;

3 - 1% (um por cento), relativo à CSLL;

4 - 2% (dois por cento), relativos à COFINS;

5 - 2,56% (dois inteiros e cinquenta e seis centésimos por cento), relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

e) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "e" do inciso II do art. 5º:

1 - 0,65% (sessenta e cinco centésimos por cento), relativo ao IRPJ;

2 - 0,65% (sessenta e cinco centésimos por cento), relativo ao PIS/PASEP;

3 - 1% (um por cento), relativo à CSLL;

4 - 2% (dois por cento), relativos à COFINS;

5 - 2,7% (dois inteiros e sete décimos por cento), relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

f) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "f" do inciso II do art. 5º:

1 - sessenta e cinco centésimos por cento, relativos ao IRPJ;

2 - sessenta e cinco centésimos por cento, relativos ao PIS/PASEP;

3 - um por cento, relativo à CSLL;

4 - dois por cento, relativos à COFINS;

5 - três inteiros e um décimo por cento, relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

g) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "g" do inciso II do art. 5º:

1 - sessenta e cinco centésimos por cento, relativos ao IRPJ;

2 - sessenta e cinco centésimos por cento, relativos ao PIS/PASEP;

3 - um por cento, relativo à CSLL;

4 - dois por cento, relativos à COFINS;

5 - três inteiros e cinco décimos por cento, relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

h) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "h" do inciso II do art. 5º:

1 - sessenta e cinco centésimos por cento, relativos ao IRPJ;

2 - sessenta e cinco centésimos por cento, relativos ao PIS/PASEP;

3 - um por cento, relativo à CSLL;

4 - dois por cento, relativos à COFINS;

5 - três inteiros e nove décimos por cento, relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

i) em relação à faixa de receita bruta de que trata a alínea "i" do inciso II do art. 5º:

1 - sessenta e cinco centésimos por cento, relativos ao IRPJ;

2 - sessenta e cinco centésimos por cento, relativos ao PIS/PASEP;

3 - um por cento, relativo à CSLL;



4 - dois por cento, relativos à COFINS;

5 - quatro inteiros e três décimos por cento, relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º.

§ 1º Os percentuais relativos ao IPI, ao ICMS e ao ISS serão acrescidos de conformidade com o disposto nos §§ 2º a 4º do art. 5º, respectivamente.

§ 2º A pessoa jurídica, inscrita no SIMPLES na condição de microempresa, que ultrapassar, no decurso do ano-calendário, o limite a que se refere o inciso I do art.

2º, sujeitar-se-á, em relação aos valores excedentes, dentro daquele ano, aos percentuais e normas aplicáveis às empresas de pequeno porte, observado o disposto no parágrafo seguinte.

§ 3º A pessoa jurídica cuja receita bruta, no decurso do ano-calendário, exceder ao limite a que se refere o inciso II do art. 2º, adotará, em relação aos valores excedentes, dentro daquele ano, os percentuais previstos na alínea "e" do inciso II e nos §§ 2º, 3º, inciso III e IV, e § 4º, inciso III ou IV, todos do art. 5º, acrescidos de 20% (vinte por cento), observado o disposto em seu § 1º.

Art. 24. Os valores arrecadados pelo SIMPLES, na forma do art. 6º, serão creditados a cada imposto e contribuição a que corresponder.

§ 1º Serão repassados diretamente, pela União, às Unidades Federadas e aos Municípios conveniados, até o último dia útil do mês da arrecadação, os valores correspondentes, respectivamente, ao ICMS e ao ISS, vedada qualquer retenção.

§ 2º A Secretaria do Tesouro Nacional celebrará convênio com o Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS, visando a transferência dos recursos relativos às contribuições de que trata a alínea "f" do § 1º do art. 3º, vedada qualquer retenção, observado que, em nenhuma hipótese, o repasse poderá ultrapassar o prazo a que se refere o parágrafo anterior.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

#### **SEÇÃO I**

##### **Da Isenção dos Rendimentos Distribuídos aos Sócios e ao Titular**

Art. 25. Consideram-se isentos do imposto de renda, na fonte e na declaração de ajuste do beneficiário, os valores efetivamente pagos ao titular ou sócio da microempresa ou da empresa de pequeno porte, salvo os que corresponderem a pro labore, aluguéis ou serviços prestados.

## SEÇÃO II

### Do Parcelamento

Art. 26. Poderá ser autorizado o parcelamento, em até setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, dos débitos para com a Fazenda Nacional e para com a Seguridade Social, de responsabilidade da microempresa ou empresa de pequeno porte e de seu titular ou sócio, relativos a fatos geradores ocorridos até 31 de outubro de 1996.

§ 1º O valor mínimo da parcela mensal será de R\$ 50,00 (cinquenta reais), considerados isoladamente os débitos para com a Fazenda Nacional e para com a Seguridade Social.

§ 2º Aplicam-se ao disposto neste artigo as demais regras vigentes para parcelamento de tributos e contribuições federais.

## SEÇÃO III

### Do Conselho Deliberativo do SEBRAE

Art. 27. (VETADO).

Art. 28. A Lei nº 8.989, de 24 de fevereiro de 1995, com vigência prorrogada pela Lei nº 9.144, de 8 de dezembro de 1995, passa a vigorar até 31 de dezembro de 1997.

Art. 29. O inciso I do art. 1º e o art. 2º da Lei nº 8.989, de 24 de fevereiro de 1995, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 1º .....

1 - motoristas profissionais que exerçam, comprovadamente, em veículo de sua propriedade atividade de condutor autônomo de passageiros, ãa condição de titular de autorização, permissão ou concessão do Poder Público e que destinam o automóvel à utilização na categoria de aluguel (táxi);

.....

Art. 2º O benefício de que trata o art. 1º somente poderá ser utilizado uma vez, salvo se o veículo tiver sido adquirido há mais de três anos, caso em que o benefício poderá ser utilizado uma segunda vez."

Art. 30. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos a partir de 1º de janeiro de 1997.

Art. 31. Revogam-se os artigos 2º, 3º, 11 a 16, 19, incisos II e III, e 25 a 27 da Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, o art. 42 da Lei nº 8.383 de 30 de dezembro de 1991 e os arts. 12 a 14 da Lei nº 8.864, de 28 de março de 1994.

Brasília, 5 de dezembro de 1996; 175º da Independência e 108º da República.

**FERNANDO HENRIQUE CARDOSO**

**Pedro Malan**

(\*) – O texto desta Lei inclui as modificações promovidas pelas Leis nºs 9.528/97, 9.732/98 e 9.779/99 e pelas Medidas Provisórias nºs 2.132 e 2.113.



Anexo 3

LEI Nº 9.841, DE 5 OUTUBRO DE 1999.  
Institui o Estatuto da Microempresa e da  
Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o  
tratamento jurídico diferenciado,  
simplificado e favorecido previsto nos artigos  
170 e 179 da Constituição Federal.

## O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

### CAPÍTULO I

#### Do Tratamento Jurídico Diferenciado

Art. 1º - Nos termos dos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, fica assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996 e alterações posteriores.

Parágrafo único - O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

### CAPÍTULO II

#### Da Definição de Microempresa e de Empresa de Pequeno Porte

Art. 2º - Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§2º O enquadramento de firma mercantil individual ou da pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§3º O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3º - Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma da presente Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social.

Parágrafo único - O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras forma de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o artigo 18 desta Lei.

### CAPÍTULO III

#### Do Enquadramento

Art. 4º - A pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, antes da promulgação desta Lei, preenchia os seus requisitos de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, excetuadas as já enquadradas no regime jurídico anterior, comunicará esta situação, conforme o caso, à Junta Comercial ou ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, para fim de registro, mediante simples comunicação da qual constarão:

I - a situação de microempresa ou de empresa de pequeno porte;

II - o nome e demais dados de identificação da empresa;

III - a indicação do registro de firma mercantil individual ou do arquivamento dos atos constitutivos da sociedade;

IV - a declaração do titular ou de todos os sócios de que o valor da receita bruta anual da empresa não excedeu, no ano anterior, o limite fixado no inciso I ou II, do artigo 2º, conforme o caso, e de que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no artigo 3º desta Lei.

Art. 5º - Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de microempresa ou empresa de pequeno porte, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado no inciso I ou II do Art. 2º, conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no Art. 3º desta Lei.

Art. 6º - O arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de firmas mercantis individuais e de sociedades que se enquadrarem como microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o arquivamento de suas alterações, fica dispensado das seguintes exigências:

I - certidão de inexistência de condenação criminal, exigida pelo inciso II, do art. 37, da Lei nº. 8.934, de 1994, que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

II - prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade;



Parágrafo único - Não se aplica às microempresas e empresas de pequeno porte o disposto no art. 1º, § 2º, da Lei nº. 8.906/94.

Art. 7º - Feita a comunicação, e independentemente de alteração do ato constitutivo, a microempresa adotará, em seguida ao seu nome, a expressão "microempresa" ou, abreviadamente, "ME", e a empresa de pequeno porte, a expressão "empresa de pequeno porte" ou "EPP".

Parágrafo único - É privativo de microempresa e empresa de pequeno porte o uso das expressões de que trata este artigo.

#### CAPÍTULO IV

##### Do Desenquadramento e Reenquadramento

Art. 8º - O desenquadramento da microempresa e empresa de pequeno porte dar-se-á quando excedidos ou não alcançados os respectivos limites de receita bruta anual fixados no art. 2º.

§ 1º Desenquadrada a microempresa, passa automaticamente à condição de empresa de pequeno porte, e esta passa à condição de empresa excluída do regime desta Lei ou retoma à condição de microempresa.

§ 2º A perda da condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte, em decorrência do excesso de receita bruta, somente ocorrerá se o fato se verificar durante dois anos consecutivos ou três anos alternados, em um período de 5 anos.

Art. 9º - A empresa de pequeno porte reenquadrada como empresa, a microempresa reenquadrada na condição de empresa de pequeno porte e a empresa de pequeno porte reenquadrada como microempresa comunicarão este fato ao órgão de registro, no prazo de trinta dias, a contar da data da ocorrência.

Parágrafo único - Os requerimentos e comunicações previstos neste Capítulo e no Capítulo anterior poderão ser feitos por via postal, com aviso de recebimento.

#### CAPÍTULO V

##### Do Regime Previdenciário e Trabalhista

Art. 10 - O Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados, além dos previstos neste Capítulo, para o cumprimento da legislação previdenciária e trabalhista por parte das microempresas e empresas de pequeno porte bem como para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido previsto nesta Lei.

Art. 11 - A microempresa e empresa de pequeno porte são dispensadas do cumprimento das obrigações acessórias a que se referem os arts. 74, 135, §2º, 360, 429 e 628, §1º da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Parágrafo único - O disposto no "caput" deste artigo não dispensa a microempresa e empresa de pequeno porte dos seguintes procedimentos:

I - anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS ;

II - apresentação da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED;

III - arquivamento dos documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto não prescreverem essas obrigações;

IV - apresentação da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - GFIP.

Art. 12 - Sem prejuízo de sua ação específica, as fiscalizações trabalhista e previdenciária prestarão prioritariamente, orientação à microempresa e à empresa de pequeno porte.

Parágrafo único - No que se refere à fiscalização trabalhista, será observado o critério da dupla visita para lavratura de autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado, ou anotação da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, ou ainda na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

Art. 13 - Na homologação de rescisão de contrato de trabalho, o extrato de conta vinculada ao trabalhador relativa ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS poderá ser substituído pela Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - GFIP pré-impressa no mês anterior, desde que sua quitação venha a ocorrer em data anterior ao dia dez do mês subsequente à sua emissão.

## CAPÍTULO VI

### Do Apoio Creditício

Art. 14 - O Poder Executivo estabelecerá mecanismos fiscais e financeiros de estímulo às instituições financeiras privadas no sentido de que mantenham linhas de crédito específicas para as microempresas e empresas de pequeno porte.

Art. 15 - As instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado manterão linhas de crédito específicas para as microempresas e empresas de pequeno porte, devendo o montante disponível e suas condições de acesso serem expressas, nos seus respectivos documentos de planejamento, e amplamente divulgados.

Parágrafo único - As instituições de que trata este artigo farão publicar, semestralmente, relatório detalhado dos recursos planejados e aqueles efetivamente utilizados na linha de crédito mencionada neste artigo, analisando as justificativas do desempenho alcançado.

Art. 16 - As instituições de que trata o artigo 15, nas suas operações com as microempresas de pequeno porte, atuarão, em articulação com as entidades de apoio e representação daquelas empresas, no sentido de propiciar mecanismos de treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica articulados com as operações de financiamento.

Art. 17 - Para fins de apoio creditício à exportação, serão utilizados os parâmetros de enquadramento de empresas, segundo o porte, aprovados pelo Mercado Comum do Sul - MERCOSUL para as microempresas e empresas de pequeno porte.



Art. 18 - (VETADO)

## CAPÍTULO VII

### Do Desenvolvimento Empresarial

Art. 19 - O Poder Executivo estabelecerá mecanismos de incentivos fiscais e financeiros, de forma simplificada e descentralizada, às microempresas e às empresas de pequeno porte, levando em consideração a sua capacidade de geração e manutenção de ocupação e emprego, potencial de competitividade e de capacitação tecnológica, que lhes garantirão o crescimento e o desenvolvimento.

Art. 20 - Dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, no mínimo 20% (vinte por cento), serão destinados, prioritariamente, para o segmento da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Parágrafo único - As organizações federais atuantes em pesquisa, desenvolvimento, e capacitação tecnológica deverão destacar suas aplicações voltadas ao apoio às microempresas e empresas de pequeno porte.

Art. 21 - As microempresas e empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido no que diz respeito ao acesso a serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas.

Parágrafo único - As entidades de apoio e de representação das microempresas e empresas de pequeno porte criarão condições que facilitem o acesso aos serviços de que trata o artigo 20.

Art. 22 - O Poder Executivo diligenciará para que se garantam às entidades de apoio e de representação das microempresas e empresas de pequeno porte condições para capacitarem essas empresas para que atuem de forma competitiva no mercado interno e externo, inclusive mediante o associativismo de interesse econômico.

Art. 23 - As microempresas e empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido quando atuarem no mercado internacional, seja importando ou exportando produtos e serviços, para o que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação.

Parágrafo único - Os órgãos e entidades da Administração Federal Direta e Indireta, intervenientes nas atividades de controle das exportação e importação, deverão adotar procedimentos que facilitem o mecanismo nas operações que envolvam as microempresas e empresas de pequeno porte, otimizando prazos e reduzindo custos.

Art. 24 - A política de compras governamentais dará prioridade à microempresa e à empresa de pequeno porte, individualmente ou de forma associada, com processo especial e simplificado nos termos da regulamentação desta Lei.

## CAPÍTULO VIII

### Sociedade de Garantia Solidária

Art. 25 - Fica autorizada a constituição de Sociedade de Garantia Solidária, constituída sob a forma de sociedade anônima, para a concessão de garantia a seus sócios participantes, mediante a celebração de contratos.

Parágrafo único - A sociedade de garantia solidária será constituída de sócios participantes e sócios investidores:

I - os sócios participantes serão, exclusivamente, microempresas e empresas de pequeno porte, com, no mínimo 10 (dez) participantes e participação máxima individual de 10% (dez por cento) do capital social;

II - os sócios investidores serão pessoas físicas ou jurídicas, que efetuarão aporte de capital na sociedade, com o objetivo exclusivo de auferir rendimentos, não podendo sua participação, em conjunto, exceder a 49% (quarenta e nove por cento) do capital social.

Art. 26 - O estatuto social da sociedade de garantia solidária deve estabelecer:

I - Finalidade social, condições e critérios para admissão de novos sócios participantes e para sua saída e exclusão;

II - Privilégio sobre as ações detidas pelo sócio excluído por inadimplência;

III - Proibição de que as ações dos sócios participantes sejam oferecidas como garantia de qualquer espécie; e

IV - Estrutura, compreendendo a Assembléia Geral, órgão máximo da sociedade, que elegerá o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração, que, por sua vez, indicará a Diretoria Executiva.

Art. 27 - A sociedade de garantia solidária fica sujeita ainda às seguintes condições:

I - proibição de concessão a um mesmo sócio participante de garantia superior a 10% (dez por cento) do capital social ou do total garantido pela sociedade, o que for maior;

II - proibição de concessão de crédito a seus sócios ou a terceiros; e

III - dos resultados líquidos, alocação de (5% cinco por cento), para reserva legal, até o limite de 20% (vinte por cento) do capital social; e de 50% (cinquenta por cento) da parte correspondente aos sócios participantes para o fundo de risco, que será constituído também por aporte dos sócios investidores e de outras receitas aprovadas pela Assembléia Geral da sociedade.

Art. 28 - O contrato de garantia solidária tem por finalidade regular a concessão da garantia pela sociedade ao sócio participante, mediante o recebimento da taxa de remuneração pelo serviço prestado, devendo fixar as cláusulas necessárias ao cumprimento das obrigações do sócio beneficiário perante a sociedade,

Parágrafo único - Para a concessão da garantia, a sociedade de garantia solidária poderá exigir a contragarantia por parte do sócio participante beneficiário.



Art. 29 - As microempresas e empresas de pequeno porte podem oferecer as suas contas e valores a receber como lastro para a emissão de valores mobiliários a serem colocados junto aos investidores no mercado de capitais.

Art. 30 - A sociedade de garantia solidária pode conceder garantia sobre o montante de recebíveis de seus sócios participantes, objeto de securitização, podendo também prestar o serviço de colocação de recebíveis junto a empresa de securitização especializado na emissão dos títulos a valores mobiliários transacionáveis no mercado de capitais.

Parágrafo único - O agente fiduciário, de que trata o caput, não tem direito de regresso contra as empresas titulares dos valores e contas a receber, objeto de securitização.

Art. 31 - A função de registro, acompanhamento e fiscalização das sociedades de garantia solidária, sem prejuízo das autoridades governamentais competentes, poderá ser exercida pelas entidades vinculadas às micro empresas e empresas de pequeno porte, em especial o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, mediante convênio a ser firmado com o Executivo.

## CAPÍTULO IX

### Das Penalidades

Art. 32 - A pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, sem observância dos requisitos desta Lei, pleitear seu enquadramento ou se mantiver enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte, estará sujeita às seguintes consequências e penalidades:

I - cancelamento de ofício de seu registro como microempresa ou como empresa de pequeno porte;

II - aplicação automática, em favor da instituição financeira, de multa de vinte por cento sobre o valor monetariamente corrigido dos empréstimos obtidos com base nesta Lei, independentemente do cancelamento do incentivo de que tenha sido beneficiada.

Art. 33 - A falsidade de declaração prestada objetivando os benefícios desta Lei caracteriza o crime de que trata o art. 299 do Código Penal, sem prejuízo de enquadramento em outras figuras penais.

## CAPÍTULO X

### Disposições Finais

Art. 34 - Os órgãos fiscalizadores de registro de produtos procederão a análise para inscrição e licenciamento a que estiverem sujeitas as microempresas e empresas de pequeno porte, no prazo máximo de trinta dias, a contar da data de entrega da documentação ao órgão.

Art. 35 - As firmas mercantis individuais e as sociedades mercantis e civis enquadráveis como microempresa ou empresa de pequeno porte que, durante cinco anos, não tenham exercido atividade econômica de qualquer espécie, poderão requerer e obter a baixa no registro competente, independentemente de prova de quitação de tributos e contribuições para com a



Fazenda Nacional, bem como para com o Instituto Nacional de Seguro Social - INSS e para com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS.

Art. 36 - A inscrição e alterações da microempresa e da empresa de pequeno porte em órgãos da Administração Federal ocorrerá independentemente da situação fiscal do titular, sócios, administradores ou de empresas de que esses participem.

Art. 37 - As microempresas e empresas de pequeno porte ficam isentas de pagamento de preços, taxas e emolumentos remuneratórios de registro das declarações referidas nos arts. 4º, 5º e 9º desta Lei.

Art. 38 - Aplica-se às microempresas o disposto no Art. 8º, § 1º, da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, passando essas empresas, assim como as pessoas físicas capazes, a serem admitidas a proporem ação perante o Juizado Especial, excluídos os cessionários de direito de pessoas jurídicas.

Art. 39 - O protesto de título, quando o devedor for microempresário ou empresa de pequeno porte, fica sujeito às seguintes normas:

I - os emolumentos devidos ao tabelião de protesto não excederão um por cento do valor do título, observando o limite máximo de R\$ 20,00 ( vinte reais), incluídos neste limite as despesas de apresentação, protesto, intimação, certidão e quaisquer outras relativas à execução dos serviços;

II - para o pagamento do título em cartório, não poderá ser exigido cheque de emissão de estabelecimento bancário, mas, feito o pagamento por meio de cheque, de emissão de estabelecimento bancário ou não, a quitação dada pelo tabelionato de protesto ficará condicionada à efetiva liquidação do cheque;

III - o cancelamento do registro de protesto, fundado no pagamento do título, será feito independentemente de declaração de anuência do credor, salvo no caso de impossibilidade de apresentação do original protestado;

IV - para os fins do disposto no caput e nos incisos I, II e III, caberá ao devedor provar sua qualidade de microempresa ou empresa de pequeno porte perante o tabelionato de protestos de títulos, mediante documento expedido pela Junta Comercial ou pelo Registro Civil das Pessoas Jurídicas, conforme o caso.

Art. 40 - Os arts. 29 e 31 da Lei no 9.492, de 10 de setembro de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

" Art. 29 - Os cartórios fornecerão às entidades representativas da indústria e do comércio ou àquelas vinculadas à proteção do crédito, quando solicitada, certidão diária, em forma de relação, dos protestos tirados e dos cancelamentos efetuados, com a nota de se cuidar de informação reservada da qual não se poderá dar publicidade pela imprensa, nem mesmo parcialmente. " (NR)

"§ 1º O fornecimento da certidão será suspenso caso se desatenda ao disposto no caput ou se forneçam informações de protestos cancelados. " (NR)

"§ 2º Dos cadastros ou bancos de dados, das entidade referidas no caput, somente serão prestadas informações restritivas de crédito oriundas de títulos

ou documentos de dívidas regularmente protestados, cujos registros não foram cancelados." (NR)

"§ 3º Revogado"

"Art. 31. Poderão ser fornecidas certidões de protestos, não cancelados, a quaisquer interessados, desde que requeridas por escrito". (NR)

Art. 41 - Ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior compete acompanhar e avaliar a implantação efetiva das normas desta Lei, visando seu cumprimento e aperfeiçoamento.

Parágrafo único - Para o cumprimento deste artigo, o Poder Executivo fica autorizado a criar o Fórum Permanente da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, com participação dos órgãos federais competentes e das entidades vinculadas ao setor.

Art. 42 - O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de noventa dias, a contar da data de sua publicação.

Art. 43 - Revogam-se as disposições em contrário e, em especial, as Leis nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, e nº 8.864, de 28 de março de 1994.

## Anexo 4

**LEI Nº 11.398, DE 08 DE MAIO DE 2000. - SIMPLES/SC**

ESTADO DE SANTA CATARINA

LEI Nº 11.398, de 08 de maio de 2000.

Dispõe sobre o tratamento diferenciado e simplificado à microempresa e empresa de pequeno porte no campo do ICMS - SIMPLES/SC.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA,

Faço saber a todos os habitantes deste Estado que a Assembléia Legislativa decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º À microempresa e à empresa de pequeno porte é assegurado o tratamento diferenciado e simplificado previsto nesta Lei, denominado SIMPLES/SC, em relação às obrigações principais e acessórias do ICMS.

Art. 2º Para usufruir do tratamento previsto nesta Lei, a microempresa e a empresa de pequeno porte deverão:

I - declarar sua opção pelo SIMPLES, na forma prevista em regulamento;

II - auferir receita bruta anual, no ano de seu enquadramento e no ano anterior se nele existente:

a) se microempresa, igual ou inferior a R\$ 90.000,00 (noventa mil reais);

b) se empresa de pequeno porte, superior a R\$ 90.000,00 (noventa mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Parágrafo Único: A receita bruta prevista neste artigo:

I - será determinada em função do ano civil, considerando-se o período compreendido entre 1º de janeiro e 31 de dezembro;

II - terá seu limite calculado proporcionalmente ao número de meses de efetiva atividade quando o início das operações ocorrer após o mês de janeiro, o seu encerramento ocorrer antes do mês de dezembro ou quando forem suspensas por um ou mais meses do ano civil;

III - compreenderá:

a) as vendas de mercadorias;



b) as receitas não operacionais, delas excluídas as receitas financeiras de juros, correção monetária e descontos;

c) as receitas auferidas em conjunto por todos os estabelecimentos da mesma empresa, dentro ou fora do território catarinense;

d) as receitas próprias e as auferidas pelo fundo de comércio ou estabelecimento comercial ou industrial adquirido pela empresa quando a mesma continuar a respectiva exploração sob o mesmo ou outro nome comercial;

e) as vendas de bens adquiridos para integrar o ativo imobilizado, salvo quando ocorridas após o uso normal a que se destinavam, considerando-se como tal o decurso de período não inferior a 12 (doze) meses;

Art. 3º Não poderá optar pelo SIMPLES/SC:

I - a sociedade por ações;

II - a firma individual de propriedade de pessoa, seu cônjuge ou filhos menores, que seja sócia ou acionista de qualquer sociedade comercial, ressalvada a participação de até 10% (dez por cento);

III - a sociedade comercial:

a) de cujo capital participe outra sociedade comercial;

b) que seja sócia ou acionista de outra sociedade comercial, ressalvada a participação de até 10% (dez por cento);

IV - a sociedade comercial de cujo capital participe:

a) titular de firma individual, seu cônjuge ou filhos menores;

b) sócio ou acionista de outra sociedade comercial, seu cônjuge ou filhos menores, ressalvada a participação de até 10% (dez por cento);

V - a pessoa jurídica ou a firma individual que:

a) realize operações de circulação de produtos primários, em estado natural ou simplesmente beneficiados, assim definidos em regulamento, excetuando-se a empresa que realize exclusivamente operações de saída desses produtos com destino a consumidor final localizado neste Estado;

b) preste serviços de transporte e de comunicação, exceto aquela que se enquadre nos requisitos da Lei Federal nº 9.841, de 05 de outubro de 1999;

c) realize operações com veículos automotores novos ou usados;

d) mantenha relação de interdependência com outra empresa;

§ 1º O disposto nos incisos II e III, "b", não se aplica à participação de microempresas e empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras associações assemelhadas.

§ 2º Para os fins do inciso V, "a", equiparam-se a consumidor final os bares, restaurantes e estabelecimentos similares.

Art. 4º As microempresas e as empresas de pequeno porte, conforme definidas nesta Lei, ficam sujeitas, mensalmente, ao recolhimento, a título de ICMS, do valor equivalente:

I - a R\$ 25,00 (vinte e cinco reais) mensais se a receita tributável auferida no mês for igual ou inferior a R\$ 5.000,00 (cinco mil reais);

II - ao somatório do resultado da aplicação dos seguintes percentuais sobre a receita tributável auferida no mês, se essa for superior a R\$ 5.000,00 (cinco mil reais):

a) 1,0% (um por cento) sobre a parcela da receita tributável mensal que for igual ou inferior a R\$ 10.000,00 (dez mil reais) mensais;

b) 1,95% (um inteiro e noventa e cinco centésimos por cento) sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 10.000,00 (dez mil reais) e for igual ou inferior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais);

c) 3,75% (três inteiros e setenta e cinco centésimos por cento) sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) e for igual ou inferior a R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) mensais;

d) 4,85% (quatro inteiros e oitenta e cinco centésimos por cento) sobre a parcela da receita tributável mensal que exceder a R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) e for igual ou inferior a R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais);

e) 5,95% (cinco inteiros e noventa e cinco centésimos por cento) sobre a parcela da renda tributável mensal que exceder a R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais);

§ 1º Será considerada receita tributável, para os fins deste artigo, a receita bruta, como definida no inciso III do parágrafo único do art. 2º, deduzida dos valores correspondentes:

I - às vendas desfeitas;

II - às devoluções de mercadorias adquiridas;

III - às transferências em operações internas;



IV - aos descontos incondicionais concedidos;

V - às operações internas decorrentes de remessas para depósito, armazenagem, demonstração, feira ou exposição, industrialização ou conserto;

VI - às mercadorias cujo imposto foi retido por substituição tributária;

VII - ao retorno das mercadorias remetidas para venda fora do estabelecimento que não tenham sido vendidas;

§ 2º Ultrapassado o limite de recita bruta anual previsto no inciso II do art.

2º, o contribuinte fica excluído do SIMPLES/SC, passando ao regime normal de apuração do imposto a partir do primeiro dia do mês subsequente ao da sua ocorrência.

§ 3º Aplica-se também a regra do parágrafo anterior no caso da microempresa ou empresa de pequeno porte pedir voluntariamente a sua exclusão do SIMPLES/SC.

Art. 5º O disposto no art. 4º não se aplica:

I - às entradas de bens importados do exterior do país;

II - ao imposto devido por responsabilidade tributária, inclusive na hipótese do § 4º do art. 37 da Lei nº 10.297/96, e o devido por substituição tributária ou em etapas anteriores de circulação das mercadorias.

Art. 6º Aos contribuintes que optarem pelo SIMPLES/SC fica vedada a apropriação de qualquer valor a título de crédito fiscal ou de incentivo, bem como a sua transferência.

Art. 7º Os contribuintes enquadrados no regime de que trata esta lei, nas saídas com destino a contribuintes não enquadrados, deverão destacar o imposto nos respectivos documentos fiscais, observado o disposto na legislação própria, que será aproveitado como crédito pelos adquirentes.

Parágrafo Único O disposto no "caput" não se aplica em relação às mercadorias que gozem de qualquer tipo de benefício fiscal.

Art. 8º Será excluído do SIMPLES/SC o contribuinte que:

I - pleitear o seu enquadramento com base em informações falsas;

II - sonegar informações ao fisco;

III - reincidir na prática da mesma infração à legislação tributária;

IV - receber mercadorias sem a emissão dos documentos fiscais correspondentes;

V - não informar ao fisco que deixou de preencher as condições para o seu enquadramento, previstas nesta Lei.

Parágrafo único. O contribuinte excluído do SIMPLES/SC, a partir do mês seguinte ao da ocorrência do fato que motivou o seu desenquadramento, deverá retornar ao regime normal de apuração e recolhimento do imposto.

Art. 9º Fica assegurado ao contribuinte o direito de creditar-se do imposto destacado nas notas fiscais de aquisição relativas às mercadorias existentes em estoque por ocasião da sua exclusão do SIMPLES/SC.

Art. 10. Aplica-se ao contribuinte que optar pelo SIMPLES/SC, no que não for contrário ao estabelecido desta Lei, o disposto na Lei nº 10.297, de 26 de dezembro de 1996.

Art. 11. Aos créditos tributários relativos ao ICMS, decorrentes de fatos geradores ocorridos até a data da publicação desta Lei, devidos por contribuintes cadastrados como microempresa ou empresa de pequeno porte na data da ocorrência do fato gerador, fica concedido:

I - redução de 80% (oitenta por cento) da multa e dos juros, desde que o saldo remanescente seja integralmente pago em até 30 (trinta) dias contados da data da publicação desta Lei;

II - redução de 60% (sessenta por cento) da multa e dos juros, desde que o saldo remanescente seja parcelado em até 10 (dez) parcelas iguais e que a primeira parcela seja paga em até 30 (trinta) dias contados da data da publicação desta Lei;

§ 1º O disposto neste artigo aplica-se aos créditos tributários já parcelados ou reparcelsados de responsabilidade dos contribuintes referidos no "caput".

§ 2º A extinção do crédito tributário com os benefícios deste artigo não importa, em qualquer hipótese, restituição ou compensação das importâncias pagas.

Art. 12. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 13. Ficam revogadas a Lei nº 9.830, de 16 de fevereiro de 1995, e demais disposições em contrário.

Florianópolis, 08 de maio de 2000.

ESPERIDIÃO AMIN HELOU FILHO

Governador do Estado

Anexo 5



## CUSTO DAS MATÉRIAS-PRIMAS

PRODUTO	UNIDADE	PREÇO POR UNIDADE R\$
Ferro mecânico redondo ½	Barra	6,00
Ferro mecânico redondo 3/8	Barra	3,76
Ferro mecânico redondo ¼	Barra	2,02
Ferro mecânico redondo 5/16	Barra	2,98
Ferro mecânico quadrado ½	Barra	9,53
Ferro mecânico quadrado ¼	Barra	3,51
Ferro mecânico quadrado 3/8	Barra	5,54
Ferro mecânico quadrado 5/8	Barra	15,06
Ferro mecânico quadrado 5/16	Barra	4,35
Ferro chato ¾ X 1/8	Barra	3,39
Ferro chato 1 X 1/8	Barra	4,51
Ferro chato 1 ¼ X 1/8	Barra	5,64
Ferro chato ½ X 1/8	Barra	2,26
Ferro chato 1 ¼ X ¼	Barra	11,38
Ferro chato 1 ½ X ¼	Barra	13,09
Ferro chato ½ X 3/16	Barra	3,81
Ferro chato 7/8 X 3/16	Barra	6,21
Cantoneira 1 ½ X 1/8	Barra	12,30
Cantoneira 5/8 X 1/8	Barra	4,90
Cantoneira ¾ X 1/8	Barra	6,18
Cantoneira 1 ¼ X ¼	Barra	19,91
Cantoneira 1 ¼ X 1/8	Barra	10,80
Cantoneira 1 X 1/8	Barra	8,07
Tubo Metalon 15 X 35mm	Barra	11,43
Ponta de lança Flor de Liz	Unidade	0,29
Disco de chapa abaulado 65 mm 1/8	Unidade	0,45
Disco de chapa 127 mm 1/8	Unidade	1,14
Tinta	Litro	12,00
Eletrodo	Unidade	0,10
Lixa	Folha	1,00
Solvente	Lata	14,00
Assento estofado	Unidade	20,00