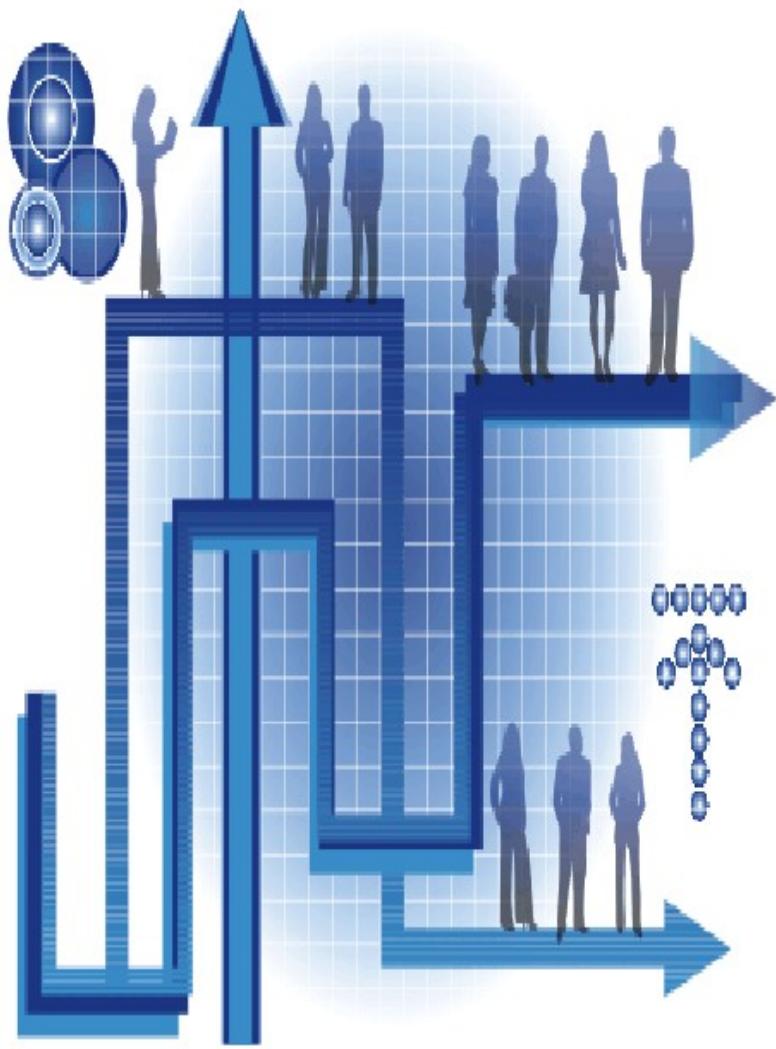


# EMPREendedorismo



SEGUNDA  
EDIÇÃO

Aline H. P. de Oliveira





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE SANTA CATARINA  
UNIDADE DE ENSINO DE ARARANGUÁ

**Apostila de Empreendedorismo**

Desenvolvida pela Prof. Aline Hilsendeger Pereira de Oliveira  
Professor de 1º e 2º Graus da Unidade de Ensino de Araranguá  
Para a Disciplina de Empreendedorismo do Curso Técnico em  
Têxtil: Malharia e Confecção

A reprodução desta apostila deverá ser autorizada pelo CEFET

---





## Sumário

O que é ser empreendedor.....	7
IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES.....	10
PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS.....	14
Visão.....	14
Missão.....	14
Exemplos de Visão.....	15
Exemplos de Missão.....	16
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	18
Estrutura Formal.....	19
Organograma.....	19
Estrutura informal.....	20
Estrutura funcional.....	21
Estrutura Mista Funcional e Produto.....	21
Pontos fortes da estrutura mista funcional e de produtos.....	21
GESTÃO DE QUALIDADE E NORMATIZAÇÃO.....	25
Estratégias da Gestão da Qualidade.....	25
A Necessidade de Mudança.....	25
Definição da Política da Qualidade.....	27
NORMAS.....	28
FORMAS JURÍDICAS DE CONSTITUIÇÃO.....	30
Contrato Social.....	30
Tipos de Sociedade.....	30
O TRIBUTO FEDERAL SIMPLES NACIONAL.....	37
Recolhimento Unificado do Simples.....	37
Opção do Simples.....	38
Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006.....	40
GESTÃO DE PESSOAS E O CONTRATO DE TRABALHO.....	42
Atividades Básicas da Gestão de Pessoas .....	42
Contrato de Trabalho.....	43
Procedimentos para Admissão do Empregado.....	43
LIDERANÇA.....	49
O que é Liderar?.....	49
Liderança x Autoridade Formal .....	49
Contexto da liderança .....	50
Líder .....	50
Os Liderados .....	51
A Tarefa .....	51
A conjuntura .....	51
Estilos de Liderança.....	51
Autocracia x Democracia .....	52
Liderança Carismática x Transacional .....	53
Liderança Situacional .....	53
LEITURA COMPLEMENTAR .....	55
FUNDAMENTOS DE MARKETING.....	58



Definição de marketing.....	58
Preço.....	61
Ponto de distribuição (praça).....	62
Promoção .....	62
LEITURA COMPLEMENTAR.....	64
O Marketing Hoje.....	64
A IMPORTÂNCIA DOS CUSTOS NA EMPRESA.....	65
CONCEITUAÇÃO DE CUSTOS.....	69
Custos Diretos .....	69
Custos Indiretos .....	70
CUSTOS VARIÁVEIS.....	73
CUSTOS FIXOS.....	73
REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE CUSTOS.....	76
CÁLCULO DOS CUSTOS.....	79
1.º Passo: Separação do material de consumo.....	79
2.º Passo: Separação do material direto do produto.....	80
3.º Passo: Apurar a depreciação das máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, imóveis e material de estoque de manutenção.....	80
4º Passo: Levantamento das despesas com material de expediente e de limpeza.....	83
5º Passo: Levantamento da mão-de-obra direta e indireta com encargos sociais.....	84
6º Passo: Alocação dos custos administrativos.....	86
7º Passo: Cálculo do custo minuto.....	87
8.º Passo: Cálculo dos custos industriais.....	89
DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	90
Considerações gerais.....	90
Método de precificação.....	91
Cálculo do preço de venda.....	91
Considerações.....	92
DETERMINAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO.....	93
Cálculo do Ponto de Equilíbrio.....	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97



## O PROCESSO EMPREENDEDOR

O mundo tem sofrido grandes transformações ao longo do século, principalmente na área tecnológica. Todos esses avanços forçaram as pessoas a se adaptarem a uma nova forma de produzir bens e serviços. Na área da saúde e da informação houve um salto muito alto, onde não pudemos mais alcançar todas as novidades. As pessoas para sobreviver tiveram que se especializar, não cabe mais na atualidade uma pessoa “faz tudo”. E nesse contexto, os indivíduos começaram a sentir necessidade de serem independentes, partindo do campo da vontade para o campo da ação, começando aí o *empreendedorismo*.

Até os anos 50, eram as grandes corporações que ditavam as regras de mercado, em termos de tecnologia disponível e mão-de-obra. Essas forças econômicas é que determinavam a organização, tendo grande influência no setor econômico, inclusive no Brasil.

Essas grandes empresas começam a enfrentar dificuldades para o desenvolvimento de suas atividades. Eram muito lentas, “inchadas” e altamente burocráticas. Essas características somadas a crise econômica mundial na década de 80, resultou numa nova necessidade de reestruturação, passando a exigir mais agilidade das grandes empresas, tanto em seus resultados externos, diretamente ligados a seus clientes, como em seus processos internos, que anteriormente, apesar de serem lentos e desgastantes, não comprometiam o desempenho final. A agilidade, porém, deu competitividade a todas as empresas. E foi a competitividade que de fato modificou a estrutura das grandes empresas, que, melhorando a forma de produção, puderam se sobrepor diante da concorrência.

Outra consequência foi a drástica redução no número de empregados nas grandes empresas, tanto privadas quanto estatais, configurando processos tão falados como *downsizing*, reengenharia etc. Como ganharam agilidade e produtividade no processo de conquistar a competitividade, as empresas passaram a trabalhar com menos pessoas, o que representou um enorme número de desempregados em todos os países.

Apesar de aparentemente todo a crise representar um verdadeiro caos, ela sempre vem acompanhada de grandes transformações. O setor de serviços foi a principal inovação resultante da crise econômica e veio acompanhada da criação das pequenas e micro empresas. Esse novo setor econômico trás uma importante contribuição no crescimento e desenvolvimento do País que é a de servirem de colchão amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2001).

### PERFIL DE ATUAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Características das Micro e Pequenas Empresas

- Baixo volume de capital empregado
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade



- Presença significativa de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios
- Grande centralização do poder decisório
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica
- Registros contábeis pouco adequados
- Contratação direta de mão-de-obra
- Baixo nível de terceirização
- Larga utilização de mão-de-obra não qualificada ou com baixa qualificação
- Baixo emprego de tecnologia moderna
- Baixo investimento em inovação tecnológica
- Dificuldade de definição dos custos fixos
- Dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro
- Alto índice de sonegação fiscal

FONTE: IBGE (2001)

Os negócios de pequeno porte compõem 98,2% do total das empresas do Brasil. E mais: 57% das indústrias têm menos de quatro empregados registrados. No setor de serviços essa parcela sobe para 74,2% e no comércio, para 82,9%. Ou seja, os pequenos negócios constituem a parcela mais significativa na economia da nação.

O principal fator responsável pelo alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, era dado pela dificuldade de acesso ao crédito. Atualmente os governos federais, estaduais e municipais mantêm linhas de créditos e incentivos, principalmente com a criação do Super Simples, a maior dificuldade no entanto é o capital intelectual.

Para alguns economistas, a próxima década será a da convulsão econômica. Eles avaliam que grande parte dos desempregados não tem condições de se recolocar no mercado por dois motivos: a escassez de vagas disponíveis e a crescente exigência de qualificação. As pessoas não são educadas para o empreendedorismo, e isto tem início na família e continua na formação escolar.

Inovação é a palavra de ordem, em todos os setores, no ambiente empresarial, na educação, na política, na economia. Não poderia ser diferente. Neto e Sale afirmam que “para se distinguir num mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm de obter avanços na produtividade, em geral decorrentes de uma nova forma de fazer as coisas - seja um modo mais eficiente de aproveitar os recursos, seja a entrada em um mercado diferente ou a aposta num produto extraordinário ou completamente novo”.

A capacidade de inovação é um instinto que distingue os seres humanos dos outros animais. Este instinto pode ser observado através da história, desde a construção das pirâmides até as expedições ao planeta Marte. Enquanto as ferramentas mudaram em função da inovação tecnológica, a capacidade de inovar esteve sempre presente em todas as civilizações, proporcionando invenções como a roda e a luz elétrica, sendo portanto, uma conjunção de características pessoais, administrativas e econômicas (NAKASHIMA, 2002).



Um melhor conceito e o que se encaixa ao mercado, pode definir Empreendedorismo como: Movimento que introduz novos produtos e serviços, criando novas formas de organização ou explorando novos recursos e materiais.

O empreendedorismo é um processo dinâmico de criação de riqueza incremental. A riqueza é criada por indivíduos que assumem maiores riscos em termos ativos, tempo e perspectivas de carreira, para produzirem bens ou serviços através dos recursos que lhe são disponibilizados.

Todas as pessoas que abrem seu próprio negócio geram a possibilidade de se realizar pessoalmente, colocando suas concepções em prática, obtendo uma independência no que diz respeito ao trabalho, efetivamente e certamente seguindo orientações adequadas e projetando expansões por etapas, alcançarão crescimento e êxito financeiros, se tornando economicamente independentes, podendo assim desfrutar de um melhor estilo de vida.

Em geral, as pessoas que sonham em ter o seu próprio negócio são movidas pela ambição de ganhar muito dinheiro e ser independentes. A simples idéia de estarem subordinadas a alguém as apavora. Elas consideram irresistíveis os novos empreendimentos e propõe sempre idéias criativas, seguidas de ação. Algumas pessoas são levadas a abrir o seu próprio negócio por motivos que, muitas vezes, são alheios às suas vontades.

## **O que é ser empreendedor**

Empreendedor é aquele traduz uma nova forma de gerir seu empreendimento, seja ele próprio ou não. As organizações necessitam inovar todos os processos , de maneira que visem minimizar o investimento em tempo, em capital e em gestão de pessoas e consequentemente maximizar os lucros. Podemos afirmar inclusive, que as empresas necessitam de um novo profissional, aquele que é sujeito do seu trabalho. Isto significa que esse profissional exerce suas atividades de modo consciente contribuindo com a melhoria dos processos através do seu trabalho de maneira mais criativa e flexível.

O empreendedor busca ser profundo conhecedor de seu produto/serviço, facilitando assim a explanação e crescimento de suas idéias. A pessoa tem que ser capaz de usar todas essas habilidades em favor de seu aperfeiçoamento empresarial.

O perfil do empreendedor é baseado num conjunto de fatores de comportamentos e atitudes que contribuem para o sucesso. Estes conjuntos podem variar de lugar para lugar. E a identificação do perfil do empreendedor de sucesso é feita para que se possa aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas. Mas é importante termos consciênciade que ainda não se pode estabelecer uma relação absoluta de causa e efeito. Ou seja, se uma pessoa tiver tais características, certamente vai ter sucesso. O que se pode dizer é que, se determinada pessoa tem as características e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores, mais chances terá de ser bem sucedida.

Apesar das inúmeras divergências quanto à conceituação de empreendedorismo, há consenso no que se refere ao tipo de comportamento humano composto por iniciativa, gestão de meios escassos, nível de aceitação de risco e falha.



De acordo com David McClelland, especialista na análise de competência profissional e estudos de padrões de comportamento, as competências e habilidades dos empreendedores foram agrupadas da seguinte forma:

#### **1. Busca de oportunidades e iniciativa**

- ◆ Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.
- ◆ Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
- ◆ Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

#### **2. Persistência**

- ◆ Age diante de um obstáculo.
- ◆ Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.

Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.

#### **3. Comprometimento**

- ◆ Faz um sacrifício pessoal ou esforço extraordinário para completar uma tarefa.
- ◆ Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
- ◆ Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro de curto prazo.

#### **4. Exigência de qualidade e eficiência**

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato.
- Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

#### **5. Correr riscos calculados**

- ◆ Avalia alternativas e calcula riscos.
- ◆ Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- ◆ Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

#### **6. Estabelecimento de meta**

- Estabelece metas e objetivos que são desafiadores e que têm significado pessoal.
- Define metas de longo prazo, claras e específicas.
- Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.

#### **7. Busca de informações**

- ◆ Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
- ◆ Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
- ◆ Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.



## **8. Planejamento e monitoramento sistemático**

- ◆ Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- ◆ Revisa seus planos constantemente, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- ◆ Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

## **9. Persuasão e rede de contatos**

- ◆ Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- ◆ Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- ◆ Age para desenvolver e manter relações comerciais.

## **10. Independência e autoconfiança**

- ◆ Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
- ◆ Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
- ◆ Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

O empreendedorismo hoje representa mais que um perfil ou habilidades. Representa competências que precisam ser desenvolvidas para gerar fontes de renda, associações, cooperativas e a formação escolar. Qualquer que seja o empreendimento, todos tem por objetivo a continuidade, seja ela através de lucros, sociedades sem fins lucrativos, a difusão do conhecimento, o bem-estar social, ambiental e outros fatores . O que todos os empreendimentos tem em comum são a busca por resultados.



## **IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES**

Muitos dizem que sorte é o encontro da competência com a oportunidade (Dornelas, 2005). Mas a oportunidade não é privilégio de poucos, ela precisa ser buscada. O empreendedor está sempre atento às mudanças tecnológicas, tem idéias criativas e principalmente, uma cultura empreendedora.

Há uma grande diferença entre idéia e oportunidade, e isso é uma das grandes causas de insucesso. A confusão é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e agarrar uma oportunidade é, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. É necessário que o pré-empreendedor desenvolva essa capacidade, praticando sempre. Atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através do Plano de Negócios, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio.

O fato de uma idéia ser não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua idéia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça a sua empresa crescer (Dornelas, 2005).

Diferente do que muita gente pensa, uma idéia de negócio não significa uma oportunidade de negócio. Uma idéia somente se transforma em oportunidade quando seu propósito vai ao encontro de uma necessidade de mercado. Ou seja, quando existem potenciais clientes.

Uma oportunidade também tem seu tempo, isto é, seu momento correto. Por exemplo, um produto que num primeiro momento traduz o aproveitamento de uma grande oportunidade, um ano depois pode estar ultrapassado e não ser mais lembrado pelos consumidores. Se a empresa que o comercializa não estiver preparada para melhorar, atualizar ou até mesmo substituir o produto, poderá estar entrando na“fila” das empresas que irão desaparecer.

Assim, uma empresa somente pode permanecer no mercado se ela está aproveitando as oportunidades que se apresentam. E fazer isso exige inicialmente uma postura do empreendedor de sempre estar atento ao que está acontecendo ao redor do seu negócio. Se considerarmos a empresa como se fosse uma árvore, a atitude do empreendedor, neste caso, seria a de olhar para a floresta, ou para o todo, ou para o sistema, como se costuma dizer. (Guia do empreendedor Sebrae)

Na prática, essa postura significa estar atento a toda movimentação do mercado. Para isso o empreendedor deve buscar sempre alternativas, para isso selecionamos algumas fontes de idéias:

- Negócios existentes: Pode haver excelentes oportunidades em negócios em falência. É lógico que os bons negócios são adquiridos por pessoas próximas (empregados, diretores, clientes, fornecedores).
- Franquias e Patentes;
- Licença de produtos: Uma fonte de boas idéias é assinar revistas da área. Corporações, universidades e institutos de pesquisa não-lucrativos podem ser fontes de idéias.
- Feiras e exposições;
- Empregos anteriores: Grande número de negócios são iniciados por produtos ou serviços baseados em tecnologia e idéias desenvolvidas por empreendedores enquanto eram empregados de outros.

- Contatos profissionais: Advogados de patentes, contadores, bancos, associações de empreendedores.
- Consultoria: dar consultoria pode ser uma fonte de idéias.

É importante lembrar que o mercado consumidor é influenciado pelas tendências mundiais, o empreendedor deve encontrar os fatores a serem considerados.

<b>Tendências Mundiais que Geram Oportunidades de Negócios</b>	
<b>CONSUMIDORES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>CASULO</b>	<b>Com a insegurança das grandes cidades, as casas</b> serão equipadas para um convívio cada vez mais doméstico. As vendas de tevês e vídeos crescerão e os negócios via Internet explodirão.
<b>AVENTUREIRO</b>	<b>Levas de descontentes largarão empregos estáveis,</b> investirão em <i>hobbies</i> e seguirão para o interior, incrementando os segmentos de jardinagem e roupas esportivas.
<b>VOLTA AO PASSADO</b>	<b>Saudades do que era bom. Seriados ingênuos como</b> <i>Lucy</i> , <i>Zorro</i> e <i>Batman</i> virarão alvo de licenças, <i>merchandising</i> , produtos de época.
<b>FORMAÇÃO DE CLÃS</b>	<b>A aglutinação de pessoas em torno de um tema</b> crescerá sensivelmente, através de associações de bairro, clubes, <i>chats</i> na Internet.
<b>FANTASIA EM AÇÃO</b>	<b>Tudo o que se desejou e não se fez, terá vez. Em</b> alta, negócios que envolverão desde ingredientes para um jantar exótico e jogos de computador.
<b>PEQUENAS INDULGÊNCIAS</b>	<b>A justificativa “eu mereço” ganhará mais peso na</b> decisão de compra, abrindo espaço para o consumo, independentemente do preço.
<b>ANCORAGEM</b>	<b>A busca de uma “âncora” espiritual crescerá (ela já</b> explica as vendas de milhões de livros de Paulo Coelho e de CDs de cantos gregorianos).
<b>PODER FEMININO</b>	<b>90% das decisões de compra de bens de consumo</b> estarão nas mãos das mulheres. Um enfoque mais feminino tende a ganhar espaço.
<b>EGONOMIA</b>	<b>A massagem do ego será muito praticada. Nenhum</b> nicho de mercado será pequeno se personalizar os serviços, o atendimento e os produtos.
<b>99 VIDAS</b>	<b>Executiva, mãe, esposa, mulher sensual. Para</b> assumir todos esses papéis, a mulher terá que contar com facilidades, como equipamentos de multifunção.
<b>ALTERNATIVO</b>	<b>Moderno é viver com mais saúde. Terapias</b> alternativas, medicina e comésticos naturais e dietas alimentares serão mais procurados.
<b>CONSUMIDOR</b>	<b>Ele pedirá mais honestidade, melhor atendimento, um</b>



<b>VIGILANTE</b>	canal de comunicação eficaz, produtos que atendam suas necessidades
<b>QUEDA DE ÍCONES</b>	<b>Os negócios não serão mais os mesmos. Sinal verde para franquias e pequenos empreendimentos baseados no know-how de grandes empresas.</b>
<b>SOS (SALVE O SOCIAL</b>	<b>A preocupação com as questões sociais e ecológicas, vida saudável e ética nos negócios vai aumentar.</b>
<b>Fonte:</b> IPGN Módulo 2 Sebrae	

Qual o momento exato de agir e como agir?

Cada pessoa deve analisar particularmente sua necessidade e a ocasião de mercado, mas existem alguns fatores importantes que devem ser notados para você decidir como e onde agir para ter seu próprio negócio. Eis alguns:

- alguns fatores pessoais: desejo de realização pessoal, insatisfação no trabalho, desejo ardente de mudar de vida ou mesmo o fato de ser demitido de seu emprego.
- fatores ambientais: analisar e identificar oportunidades de negócios ou a possibilidade entrar em um projeto.
- fatores sociológicos: possibilidade de agregar um grupo de pessoas competentes com características semelhantes e influência de parentes ou modelos já desenvolvidos na família.

Quando todos olham para a mesma direção, considera-se ousada a pessoa que faz algo diferente e arrisca tudo em outros caminhos.

Quantas histórias assim não conhecemos? Mas quantos destes que ousam e se dão mal? Isto tem que ser levado em consideração. No entanto, ser empreendedor é ser ousado, assumindo riscos calculados (dividindo o risco com os outros) e aproveitando as oportunidades.

Como vimos anteriormente, o empreendedorismo não é apenas uma idéia inovadora, é a maneira de tornar uma idéia existente em inovadora, para isso, precisamos melhorar o negócio que temos.

O modelo sugerido por Dornelas, pode ser utilizado tanto para novos negócios como para negócios existentes, “a ferramenta 3 M’s:

Demandas de Mercado

Tamanho e estrutura de Mercado

Análise da Margem

A primeira ferramenta, Demanda de Mercado, o empreendedor deve procurar responder às seguintes questões:

- Qual é a audiência-alvo?
- Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado?



- Os clientes estão acessíveis?
- Como os clientes vêem o relacionamento com a minha empresa?
- O potencial de crescimento de mercado é alto (exemplo: maior do que 10, 15, 20% anual) ?
- O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo (exemplo: menor que um ano)?

O segundo **M**, Tamanho e Estrutura de Mercado, está relacionado a outras questões críticas, listadas a seguir:

- > O mercado está crescendo, é emergente? É fragmentado?
- > Existem barreiras propriedárias de entrada? Ou excessivos custos de saída? Você tem estratégias para trasnpor essas barreiras?
- > Quantos competidores/empresasa-chave estão no mercado? Eles controlam a propriedade intelectual?
- > Em que estágio do ciclo de vida está o produto?
- > Qual é o tamanho do mercado em R\$ e o potencial para se conseguir uma boa participação de mercado?
- > E o setor como está estruturado?
  - Análise do poder dos fornecedores
  - Análise do poder dos compradores
  - Análise do poder dos competidores
  - Análise do poder dos substitutos
- > Como a indústria (setor onde sua empresa atua/atuará) está segmentada, quais são as tendências, que eventos influenciam os cenários?

Finalmente, ao M de Análise de Margem aplicam-se às seguintes questões e atividades:

- > Determine as forças do negócio
- > Identifique as possibilidades de lucros
- > Analise os custos (necessidades de capital), ponto de equilíbrio, retornos...
- > Mapeie a cadeia de valor do negócio
- > Para isso, procure saber como o seu produto/serviço chega até o cliente final .

Essas questões auxiliam os empreendedores para avaliar uma oportunidade de mercado, tanto num negócio existente como para formatar uma oportunidade de negócio.

Não existe uma direção correta a seguir, mas o empreendedor pode buscar a melhor direção partindo da oportunidade, com muita análise do negócio, tendo ousadia, assumindo riscos e tendo competência.



## **PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS**

Todo empreendedor ao montar sua empresa tem um propósito: o de realizar seus sonhos através do próprio negócio. E é através desses sonhos que o empresário vai buscar os meios para viabilizar seu projeto, ou seja, vai pôr em prática o seu sonho. Para tanto ele definirá seu ideal e suas metas, assim ele espera que todas as pessoas envolvidas com a empresa reconheçam essas diretrizes. Assim, a organização por vezes, se confundirá com esses propósitos.

Chega-se a conclusão de que toda organização tem um porquê de existir, ou seja, um propósito. Seus dirigentes desejam que ela se perpetue, dando continuidade nos processos e logicamente, nos lucros. Para tanto, ela precisa de diretrizes, como na nossa família, cada ser tem um papel importante que fazem parte do “sistema familiar”. A falta de um dos componentes afeta o andamento da família. Nas empresas ou outros grupos, acontece o mesmo, daí a necessidade de declarar essas diretrizes que definirão os caminhos a serem percorridos para alcançar o objetivo da organização por todas as pessoas.

As declarações de Visão e Missão descrevem não só o seu business plan (plano de negócios), mas também a sua empresa. Elas definem o caminho que sua empresa tomará e quais princípios serão seguidos para tanto.

A economia é essencial, mas as declarações devem ser eficazes. Cada palavra deve ser bem pensada e repleta de significado. Seja claro e conciso e deixe claro para o leitor o que a sua empresa está tentando realizar.

### **Visão**

A Visão é um sonho de longo prazo, que é, essencialmente, um sonho que nunca será atingido. Pode parecer fora de propósito, mas o objetivo aqui é justamente que a Visão esteja sempre um pouco fora de alcance. A perseguição desse sonho é o que deve manter sua empresa viva.

### **Missão**

A Missão é aquilo que você quer que sua empresa seja. Deve ser desafiadora, mas atingível. Uma declaração de missão bem feita deve deixar claro que você entende qual é o negócio, tem uma estratégia definida e sabe como atingir seus objetivos.

Muitas empresas já escreveram declarações de Missão e Visão, uma moda que começou a se espalhar no Brasil no início da década de 90, com os programas de qualidade total. Contudo, muitas empresas fazem suas declarações de uma maneira muito pobre, apressadamente e, muitas vezes, talvez fosse melhor nem fazer. Ao determinar a missão do seu negócio, você deverá definir:

O que a empresa deve fazer?

Para quem deve fazer?

Para que deve fazer?

Como deve fazer?



Que responsabilidades sociais o empreendimento assumirá perante as pessoas e instituições com as quais irá interagir?

A missão da organização deverá:

- Descrever a atividade fim ou essencial da área;
- ser simples, curta e clara;
- ser um desafio à organização;
- ser consenso entre os dirigentes da organização;
- ser um compromisso de todos.

A definição da missão serve para que todos os integrantes tenham a **mesma percepção** do significado e da finalidade da organização. Ela deve ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da empresa ou setor.

Como a Missão é a **expressão da razão da existência da empresa**, em um ambiente em crescentes mudanças é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as transformações ambientais. Também existem muitas empresas que confundem Missão com Visão, mas existem várias diferenças entre essas duas declarações:

A Visão é o que se sonha para o negócio, enquanto a Missão é identifica o negócio;  
A Visão diz para onde vamos, enquanto a Missão diz onde estamos;

A Visão é o "passaporte" para o futuro, enquanto a Missão é a "carteira de identidade" da empresa;

A Visão energiza a empresa, enquanto a Missão dá rumo a ela;

A Visão é inspiradora, enquanto a Missão é motivadora.

A Visão e a Missão não são declarações a serem lidas apenas como parte do seu business plan. Elas devem existir independentemente dele e são verdadeiros guias para o seu negócio. Devem revelar paixão. Logo, não devem ser escritas apressadamente, descompromissadamente ou só por que é algo que "todo mundo faz" e que "os investidores gostariam de ver".

### **Exemplos de Visão**

**CEFET**

"Consolidar-se como centro de excelência em educação profissional e tecnológica no Estado de Santa Catarina".

**3M**

"Ser reconhecida como uma empresa inovadora e a melhor fornecedora de produtos e serviços que atendam ou excedam às expectativas dos clientes."

**Itaú**



"Ser o banco líder em performance, reconhecimento sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo do marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes."

### **Exemplos de Missão**

CEFET

"Desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos para o exercício da cidadania e da profissão".

Citibank

"Oferecer qualquer serviço financeiro em qualquer país, onde for possível fazê-lo de forma legal e rentável."

McDonald's

"Servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável."

Localiza National

"Oferecer soluções de transporte, através do aluguel de carros, buscando a excelência."

Pepsi Co.

"Derrotar a Coca-Cola"

Honda

"Esmagar, espremer e massacrar a Yamaha"

Os princípios e valores são os fatores que norteiam a empresa, é uma espécie de constituição, eles não mudam com o passar dos tempos e da direção. São os valores pelos quais fazem os indivíduos da organização a se identificarem. O desejo de se locomover de um lugar para outro não muda, os meios para se fazer isso sim!

<b>Princípios</b>	<b>Atributos Pessoais</b>	<b>Valores Culturais</b>
<b>1) Integridade</b>	- Honestidade - Credibilidade	- Justiça - Ética - Visão de longo prazo
<b>2) Respeito</b>	- Afetividade - Maturidade	- Atendimento superior - Responsabilidade - Equilíbrio
<b>3) Economia</b>	- Simplicidade - Disciplina	- Controle de custos - Competitividade de preços - Resultados



**4) Energia**

- Disposição para o trabalho
- Dedicação

- Honrar compromissos
- Senso de urgência
- Produtividade

**5) Melhoria Contínua**

- Criatividade
- Autocrítica

- Melhores práticas
- Qualidade
- Propensão à mudança



## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A definição da razão de existir das empresas tem o propósito de convergir todos esforços para que ela possa cumprir suas metas e de modo geral, sua missão. Para alcançar esse intuito ela precisa organizar-se fisicamente de maneira que as pessoas encontrem um local adequado que ofereça qualidade para desenvolver seu trabalho. Nesse contexto, o empreendedor sentirá a necessidade de organizar o processo industrial, de modo a aumentar sua eficiência na produtividade. Por exemplo, nas indústrias têxteis primeiro era preciso fiar o algodão, depois tecer o pano para só então tingí-lo. Essa deveria ser a rotina de uma fábrica de tecidos. Impossível tingir um pano que ainda não havia sido tecido, nem tecê-lo sem ser fiado o algodão.

Como conseqüência da criação dos processos industriais, foram desenvolvidas as estruturas organizacionais. Era preciso ter grupos produzindo compostos por trabalhadores com tarefas definidas (Cruz, 2002, p60), ordenadas numa linha de produção (fluxograma) e responsabilidades igualmente definidas (organograma).

Estrutura Organizacional é a forma como as empresas se articulam para desenvolver as suas atividades. De acordo com Cury “a palavra estrutura pode ser apresentada considerando:

- as partes físicas da empresa, (edifícios, unidades de trabalho) relacionadas com o espaço equipamento que lhes são pertinentes, referindo-se a palavra estrutura, neste caso, à localização de estabelecimentos;
- os elementos do trabalho, as diversas operações do processo de produção, referindo-se a palavra estrutura, nesse caso, ao sistema de organização, à organização do trabalho, ao processo produtivo, à organização da produção.

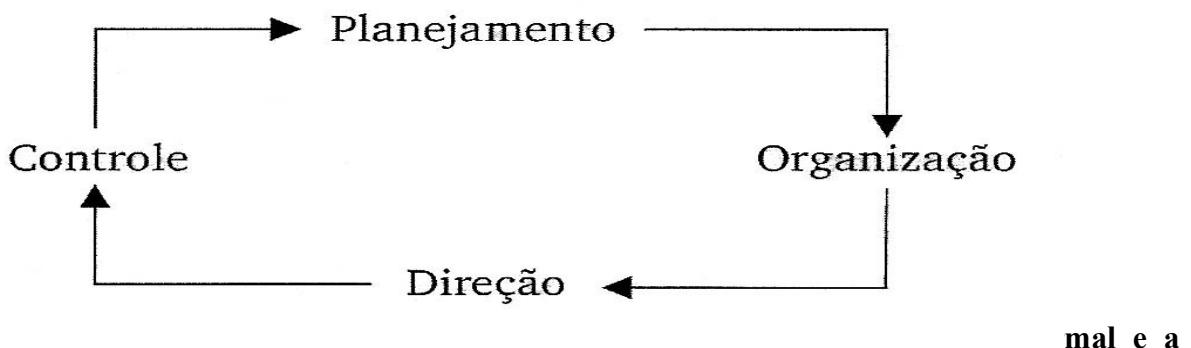
Não existe uma estrutura organizacional acabada e nem perfeita, existe uma estrutura organizacional que se adapte adequadamente às mudanças. Robbins (2006,p.171) entende a estrutura organizacional "como as tarefas são normalmente divididas, agrupadas e coordenadas" dentro de uma organização. Os modernos teóricos da Administração não concordam que exista uma maneira única ou ideal de se projetar uma organização. Para eles, a estrutura depende das circunstâncias de cada organização em determinado momento". Existem variáveis que contribuem para isso: a sua estratégia, o ambiente em que opera, a tecnologia de que dispõe e as características de seus participantes. Chandler (1962), ao pesquisar quatro grandes empresas americanas (DuPont, GM, Standard Oil e Sears) constatou que as estruturas dessas empresas eram continuamente ajustadas às suas estratégias e pode demonstrar a íntima relação entre a estratégia e a estrutura organizacional.

Os executivos da empresa precisam desempenhar as seguintes funções:

- Planejamento: representa o estabelecimento de objetivos, estratégias, planos, programas e projetos. São os resultados esperados e dos meios mais adequados para se alcançar os objetivos. Como será feito? Quanto irá custar? Quem irá fazer? Quando será feito?
- Direção: representa a orientação ou coordenação da equipe e processos, visando alcançar os objetivos traçados no planejamento, formando um grupo de pessoas unidas num mesmo objetivo. Primeiro estudar o mapa, depois escolher a estrada.

- Controle: acompanhamento e avaliação dos recursos obtidos em relação ao planejamento e direção.
- Organização: A maneira como a empresa organiza seus processos para aproveitar uma oportunidade deve ser coerente com as condições que caracterizam a própria oportunidade. Por exemplo: uma loja de roupas que esteja se reposicionando para atuar no segmento jovem, deverá adaptar seus processos, instalações, forma de atendimento etc., para estar adequada ao novo público. Se isso não for feito, pode até existir a oportunidade, mas com certeza seu aproveitamento pleno não ocorrerá. Esta questão pode parecer simples, mas muitos negócios incorrem neste erro e fecham suas portas. Claro, se não houver coerência entre a oportunidade e o negócio, é muito provável que falem clientes. Em resumo é pôr ordem nas coisas, é dotar a empresa dos meios necessários ao exercício de sua atividade.

As funções gerenciais não são independentes entre si. Elas estão relacionadas e assim devem ser, porque a empresa é um sistema. Como uma máquina que quebra uma engrenagem, a máquina toda pára.



**Estrutura formal e informal**. Toda empresa possui os dois tipos de estrutura.

### **Estrutura Formal**

Quando sua organização obedece os princípios da administração, é conhecida como estrutura convencional e assume forma piramidal. Nesse tipo de estrutura as informações são concentradas na alta administração, dificultando o envolvimento com ações práticas, diagnósticos e estudos.

Estrutura formal é uma estrutura que é planejada, é "oficial", o fluxo de autoridade é descendente, ela é mais estável, é sujeita ao controle da direção e pode crescer a um tamanho imenso, dependendo da organização. Tem como principais características a autoridade linear ou única, linhas formais de comunicação, centralização das decisões e aspecto piramidal. A estrutura linear (formal) é representada pelo seu organograma.

### **Organograma**

A organização formal consiste em camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e tarefas.

É a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. Tem por finalidade representar: os órgãos competentes da organização, as vinculações (relações de interdependências),



os níveis administrativos, a via hierárquica, o nome do dirigente do órgão, o efetivo de pessoal, o tipo de autoridade/ligação hierárquica.

### **Quadro de Vantagens e Desvantagens da Estrutura Formal**

Vantagens	Desvantagens
Alta familiarização com o setor produtivo	Responsabilidade pela qualidade do produto difícil de ser atribuída
Gerenciamento da área de especialização	Cadeia de comando mal feita
Baixo padrão de liderança, facilitando a sucessão	Comunicação difícil e de reação lenta
Aplicação simples	Organização rígida
Fácil transmissão de ordens e recebimento de informações	Sobrecarregar a direção
Decisões rápidas	A excessiva centralização dificulta a substituição do chefe
Fácil manutenção da disciplina	Sobrecarregar a direção
Baixo custo de administração	

### **Estrutura informal**

Quando a organização não obedece os princípios da administração. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa relações que usualmente não aparecem no organograma.

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
• proporciona maior rapidez no processo decisório	• desconhecimento da realidade empresarial pelas
• reduz a carga de comunicações dos chefes	• dificuldade de controle
• complementa a estrutura formal	• possibilidade de atritos entre pessoas
• motiva e integra as pessoas da empresa	

## Estrutura funcional

Os diversos segmentos são divididos de acordo com a função que eles exercem, não havendo superposição de deveres ou responsabilidades. A estrutura funcional pode ou não, estar inter-relacionada através das atividades que componham um processo. Segundo Cruz,p.66, “na estrutura funcional, a autoridade passa pelos níveis de gerenciamento para ser compartilhada entre as funções técnicas e administrativas, as quais se baseiam num conjunto de tarefas comuns a todas as funções”.

## Estrutura Mista Funcional e Produto



Neste caso a estrutura é dividida por função e redividida por produto. A forma de estrutura funcional não consegue organizar e muito menos potencializar o fluxo operacional. Essa divisão por funções representa todas as partes da empresa e suas inter-relações. Propondo uma redivisão do organograma, fica mais completo e dinâmico visualizar todas as áreas da empresa. Esse modelo misto pode ser visto no seguinte exemplo:

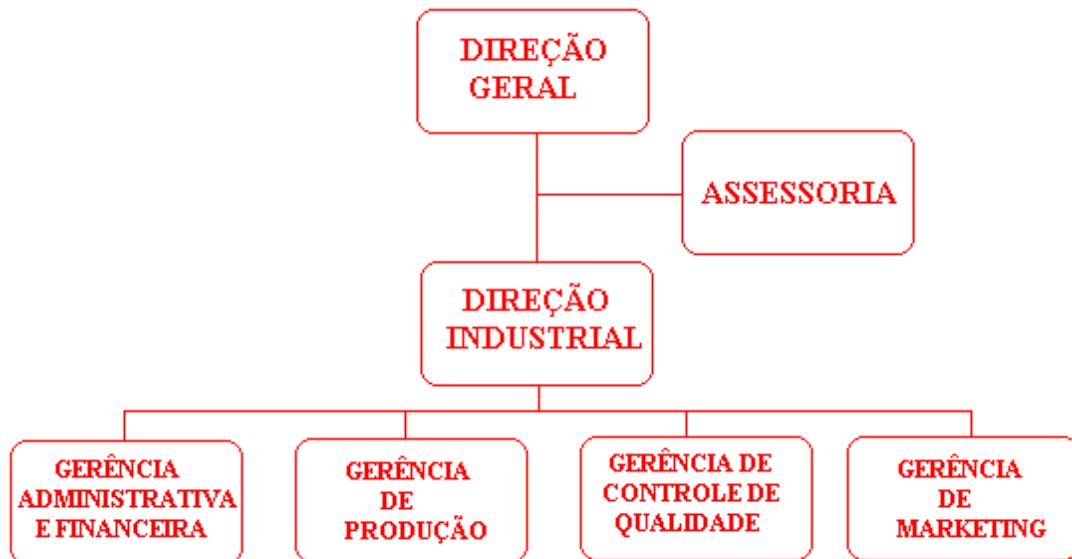
### Pontos fortes da estrutura mista funcional e de produtos

- Aumenta a especificação em um determinado departamento e com isso favorece a eficiência e a qualidade desde que a utilização dos recursos seja feita a pleno emprego

### Pontos fracos

- Pode gerar dispersão da atividade produtiva e criar dificuldade para o pleno emprego dos recursos.

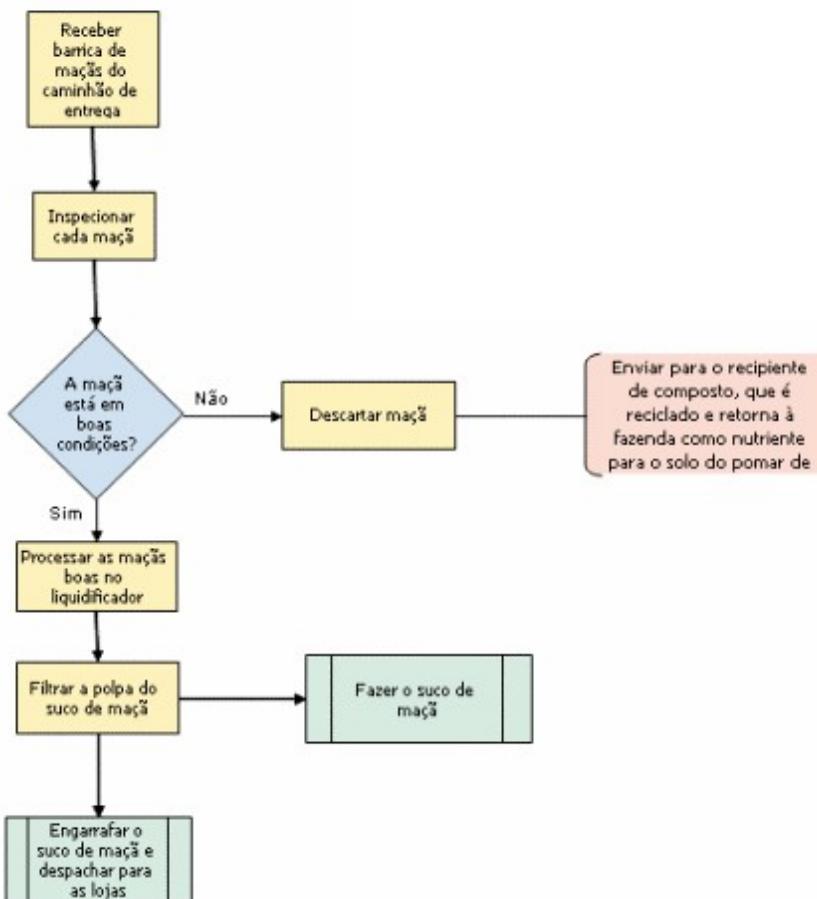
Em seguida apresentamos alguns exemplos de desenhos organizacionais como indicação de possíveis estruturas levando-se em conta o porte das empresas.



É de suma importância ressaltar que o tipo de organograma difere de empresa para empresa, porque ele deve se adequar às estratégias por ela definidas. Outra ferramenta importante de controle gerencial é o fluxograma. Que é um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem. Podemos entendê-lo na prática, como a documentação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer. É o entendimento de um processo, seja ele produtivo ou administrativo. Produtivo quando representa as etapas do processo de produção, desde a matéria prima até o produto pronto, todos os “caminhos percorridos pela matéria-prima até se transformar em produto final”. Quando várias pessoas no processo administrativo trabalham em separado (por funções), dificilmente conhecem todas as partes do trabalho de todas as pessoas. Por exemplo, o administrativo que recebe uma nota fiscal, outro confere a mercadoria, que passa para o setor financeiro e por fim acaba o processo no setor contábil. É muito comum um grupo de administrativos não entenderem a importância da eficácia do seu trabalho. Aí onde se encaixa o fluxograma dessas atividades, para que as pessoas entendam os processos como partes do sistema. Vejamos os símbolos mais utilizados na construção do fluxograma e um exemplo simples de fluxograma.



## Fluxograma simples



**Lay-out: Dicionário Webster's :** plano, esboço, esquema, planta, disposição de Layout (ou leiaute) é um esboço mostrando a distribuição física, tamanhos e pesos de elementos como texto, gráficos ou figuras num determinado espaço. Pode ser apenas formas rabiscadas numa folha para depois realizar o projeto ou pode ser o projeto em fase de desenvolvimento.

Ou seja, uma prévia do serviço pronto antes de executado, onde se pode alterar sua disponibilidade sem danos a nenhuma das partes envolvidas no processo (designer e cliente) para que o serviço seja produzido de acordo com o gosto de cliente, para apenas ao término do desenvolvimento e obtenção de aprovação, se leva a público.

O termo layout pode também configurar-se como projeto envolvendo diferentes cadeias associativas e técnicas visuais sempre com objetivo e função.

Em moda utiliza-se para designar disposição das máquinas, produtos na área de vendas, os processos produtivos. A função do lay-out é de otimizar espaços para gerar maior agilidade nos processos. O lay-out dentro da fábrica deve diminuir distâncias, facilitar o processo de comunicação, diminuir os custos.

A função da estrutura organizacional é de coordenar esforços para atingir metas organizacionais, minimizar a subjetividade das pessoas na organização e como consequência



assegurar que os indivíduos se conformem às exigências da empresa e não o contrário. Por fim, a estrutura de uma empresa determinam o contexto em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

É necessário uma revisão constante na estrutura da empresa, para que ela possa acompanhar a evolução em busca da excelência e da qualidade para os clientes através dos seus processos.



## GESTÃO DE QUALIDADE E NORMATIZAÇÃO

No mundo em constante mudança, muitas organizações ensaiam tentativas para se manterem vivas, isto é, tentam enfrentar “cara a cara” uma concorrência cada vez mais acirrada e capaz, em um mercado de exigências crescentes por parte dos clientes e consumidores. Algumas dessas práticas ficaram conhecidas nos estudos da ciência administrativa, tornando-se estratégias emergentes de gestão na administração atual.

Essa intensa reformulação das empresas, forçam a adoção de estratégias para a qualidade, tanto de produto como serviços oferecidos ao mercado consumidor, como inclusive, a qualidade de vida no trabalho. A gestão da qualidade não pode ser vista como uma estratégia de diferenciação ou uma vantagem competitiva, deixou de ser uma expectativa e passou a ser uma exigência do cliente.

### **A Necessidade de Mudança**

Com a evolução das estruturas organizacionais, as empresas buscaram uma nova forma de distribuir seus bens e serviços ao mercado consumidor, para isso investiram em capacitação profissional e novas tecnologias visando a redução dos custos e maximizando a oferta de produtos. Essa evolução que nos referimos, teve como consequência a exigência da qualidade pelos clientes e a obrigação das organizações de se adaptarem a essa nova forma de gerir os negócios.

Muitas, entretanto, ainda não despertaram para a sua própria realidade no contexto nacional ou internacional. As nações estão sendo obrigadas a abrir seus mercados, como forma de evitar o caos proveniente do sistema fechado. É a globalização. Novos paradigmas são implantados, anulando a cultura anterior. As empresas que não se aperceberem, que não buscarem organizar-se com flexibilidade, que não souberem valorizar seus recursos humanos, que não investirem esforços sentido de adequarem seus produtos ao mercado e acompanhar o rápido progresso, estão fadadas a desaparecer. A forma de gerenciar não é mais uma opção e sim uma necessidade para assegurar sua sobrevivência no mercado.

Na era da qualidade total, na qual se encontra o período em que estamos vivendo, a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer as suas necessidades e expectativas. A principal características dessa era é que toda a empresa passa a ser responsável pela **garantia da qualidade** dos produtos e serviços – todos os funcionários e todos os setores. Para tanto, é necessário que se pense sobre os processos (análise do fluxograma) relacionados à gestão da qualidade de forma sistêmica, de tal modo que os inter-relacionamentos e interdependências sejam considerados entre todos os níveis (organograma) da empresa. (Oliveira, Palmisano, Mañas, et al, 2004).

Segundo Oliveira, Palmisano, Mañas, et al, 2004), para que a qualidade total seja implantada com sucesso em organizações empresariais, é necessário desenvolver os seguintes tópicos:



## **1. Total satisfação do cliente**

O foco da qualidade total é o famoso jargão brasileiro e conhecido no mundo todo: o cliente sempre tem razão. Para isso é preciso que todos os processos organizacionais adicionem valor ao cliente e, ao mesmo tempo, tente superá-las.

## **2. Gerência participativa**

Criar uma cultura voltada para a participação de todos os funcionários, ou pelo menos, que a gerência seja esse canal de comunicação para a alta gerência. Isto significa, dar condições para que todos os envolvidos participem do desempenho dos processos e produtos, pois quem trabalha diretamente com o processo tem melhores condições de propor soluções para os problemas. Essa participação trás outro benefício para os colaboradores: a motivação de se sentirem parte da organização e o reconhecimento do desempenho de sua função.

## **3. Desenvolvimento de recursos humanos**

Todos os processos que fazem parte da organização de uma empresa dependem da correta execução das pessoas responsáveis. Não dá para se pensar em qualidade sem pessoas capacitadas e motivadas para a realização das tarefas. Deve haver uma preocupação constante com capacitação do pessoal para favorecer o contínuo aprimoramento dos colaboradores. Deve-se pensar em condições e remuneração justa para o quadro de pessoal.

## **4. Constância de propósitos**

Vamos aplicar uma máxima em conceito de qualidade: não existe qualidade sem pessoas responsáveis e comprometidas. Para que todos andem independentes uns dos outros e mesmo assim rumem para um mesmo caminho, deve haver uma constância de propósitos. A alta direção deve se comprometer com um mudança na cultura organizacional de maneira que haja persistência, continuidade e convergência de atitudes para a conquista de objetivos previamente traçados.

## **5. Aperfeiçoamento contínuo do sistema**

As empresas precisam rever periodicamente seus conceitos, ou seja, seus processos. Acompanhar o cenário sócio-cultural-econômico-financeiro-político local, nacional e até mesmo internacional. Qualquer mudança nesses panoramas afetam o comportamento do mercado consumidor e consequentemente, os negócios. Isso exige que se institua um sistema de medição por parâmetros, caso contrário, não será possível verificar se as mudanças implementadas de fato estão possibilitando a evolução desejada.

## **6. Gestão e Controle dos processos**

Podemos considerar que muitas tarefas realizadas nas empresas não adicionam valor ao produto, elas são frutos de uma cultura organizacional que não diz respeito com a realidade a qual está inserida a organização. Para isso, é necessário uma reavaliação da estrutura da empresa. A partir desse estudo deve-se eliminar todos os processos que prejudicam a otimização das atividades e recursos. A reavaliação do organograma, do fluxograma, da análise de tempos e movimentos.



## **7. Disseminação de informações**

O aperfeiçoamento contínuo do sistema, será eficiente se gerar informações e essas informações deverão ser disseminadas em toda a organização. Isto deve ser feito de maneira sistemática observando a gerência participativa e a constância de propósitos. Os funcionários devem entender os princípios organizacionais, assegurando, dessa forma, seu compromisso com a busca constante da qualidade. As informações devem ser compromisso de todas as pessoas envolvidas com a organização: funcionários, gerência, fornecedores, clientes e a comunidade.

## **8. Delegação**

Os princípios da gerência participativa devem ser sistematizados, ou seja, que tenham uma periodicidade e não um mero acaso ou um “apaga incêndio”. A aplicação de um modelo gerencial que possibilite a tomada de decisão responsável pelos escalões inferiores, ou seja, a verticalização do organograma favorece essa sistematização, além da existência de normas escritas e claras sobre os principais procedimentos e políticas adotadas pela empresa.

## **9. Assistência técnica**

Mesmo com toda essa organização dos processos voltados para a qualidade, é possível que surja produtos com defeito ou serviços mal feitos e ainda o mal atendimento. Para resolver esses conflitos a organização deve criar um sistema de comunicação com o mercado consumidor. Essa comunicação deve ser eficiente, e não um telefone 0800 que ninguém atende, um SAC via internet que ninguém responde. Essas ferramentas proporcionam um ótimo resultado se forem usadas corretamente. No caso de empresas de médio e pequeno porte o serviço pós-venda é uma excelente ferramenta, desde que sirva para evitar problemas ao invés de apenas corrigir.

## **10. Gestão das interfaces com agentes externos**

A disseminação das informações devem ser observadas. Neste princípio toda a cadeia produtiva deve estar envolvida com a criação e fabricação de produtos. Um bom produto é aquele proporciona benefícios para todos os envolvidos nessa cadeia.

## **11. Garantia da qualidade**

É o princípio pelo qual garantirá a execução de todos os princípios anteriores. São os planos, as políticas, os princípios que norteiam a organização que combinados superem as expectativas dos clientes com um produto de nível de qualidade superior.

## **Definição da Política da Qualidade**

A definição do sistema de qualidade adotado ela empresa, deve ser formalizado através de documentos que expressem sua política de qualidade. Esse documento deve ser de conhecimento de



todos na organização e devem transmitir o modo de ser da empresa, servindo como guia de orientação as tomadas de decisões.

A formalização dessas políticas de qualidade devem ser traduzidas em uma espécie de “manual da qualidade”, e será de vital importância para a implementação e controle da gestão da qualidade.

Um bom gerenciamento da documentação permite a melhora da integração entre os setores da empresa, o registro da cultura produtiva (diminuição da importância de pessoas-chave na organização) e maior capacidade de inovar e melhorar continuadamente os processos em função da retroalimentação (princípio das disseminação de informações) dos procedimentos.

## NORMAS

Em busca da competitividade, o empreendedor sentirá a necessidade de padronizar seus processos em busca da qualidade dos bens e serviços, com o propósito de oferecer maior valor aos seus clientes. Com o passar do tempo e com o processo de crescimento da organização, ela começará a ter características próprias. Seus objetivos não mais se confundirão com os do empresário. A empresa não pode, portanto, ser organizada de acordo com as vontades de cada gerente, assim ela perderá sua identidade e os colaboradores perderão o vínculo com a missão da empresa. Então a empresa passará a construir, envolvendo *todas as pessoas*, as suas normas.

A manutenção do sistema de qualidade, fundamenta-se no ***Sistema de Normas*** da empresa, que abrange procedimentos administrativos, produtivos e de controle de qualidade.

Normas são regras ou padrões que especificam um comportamento apropriado. Elas determinam os princípios gerais de uma ação e como executá-la (LACOMBE; HEILBORN, 2003). De um modo geral, as normas podem estar implícitas nas práticas de uma empresa, como acontece nos pequenos negócios, ou passar por um processo de formalização, sendo explicitadas em documentos e manuais de todos os tipos, o que é algo comum na medida em que uma organização cresce. Segundo Lacombe e Heilborn (2003), a formalização das normas apresenta algumas vantagens, como servir de guia de conduta para o trabalho que é feito, facilitar o treinamento do pessoal e minimizar as possibilidades de que erros já cometidos na solução de problemas para que não aconteçam novamente.



O quadro que segue resume os principais pontos que compõem uma norma.

Finalidade (ou objetivo)	Descreve o objetivo da norma em si, de forma simples e concisa. Por exemplo: estabelecer os procedimentos relativos à prestação de serviços.
Órgãos envolvidos (ou âmbito)	Estabelece o público (cargos ou órgãos) aos quais a norma se destina
Diretrizes (ou disposições básicas)	Apontam a legislação pertinente (que regula a norma), definições (termos utilizados que precisam ser esclarecidos) e políticas da empresa nas quais se baseia a norma.
Procedimentos (ou rotinas)	Definição clara de como deve ser executadas as ações. Detalhes: as ações devem ser descritas em passos, os passos devem estar na sequência de execução e deve-se indicar claramente os responsáveis por cada passo (ou conjunto deles). Por exemplo:  Requisitante: Ao necessitar de material que seja item de estoque, emite o pedido em três vias; Arquiva em ordem cronológica, a terceira via do pedido; Encaminha as duas primeiras vias para aprovação do chefe da seção.
Anexos	Partes constituintes do corpo da norma que são apresentadas separadamente no final. Ex.: uma cópia de formulários utilizados nos procedimentos.

Não existe mudança de cultura sem esforços de educação. Necessita-se de pessoas qualificadas, capacitadas e principalmente treinadas para a realização das tarefas. Os esforços de educação para a qualidade objetivam a estabelecer novo padrão de hábitos e atitudes na organização. Englobam a busca da conscientização e do "comprometimento" com a qualidade, a capacidade na utilização das ferramentas e o conhecimento da influência exercida pelos custos da má qualidade no desempenho da empresa.



## FORMAS JURÍDICAS DE CONSTITUIÇÃO

### **Contrato Social**

Qualquer grupo social, desde a nossa casa até a associação de bairros, a igreja, e a sociedade como um todo precisam de leis e regras para funcionar. Todos concordam?

Como vimos anteriormente, a empresa possui regras, princípios, valores para nortear os indivíduos dentro da organização. Para formalizar uma empresa é necessário que ela registre um contrato social, que consiste em um dos muitos desafios enfrentados pelos que iniciam um novo negócio. É preciso ter clareza das atividades que serão realizadas, possibilitando identificar a natureza jurídica adequada (tipos de sociedade), assim como os impostos que você terá que pagar.

Entende-se por contrato social (ou contratualismo) um acordo entre os membros de uma sociedade, pelo qual reconhecem a autoridade, igualmente sobre todos, de um conjunto de regras, de um regime político ou de um governante. O contrato social parte do pressuposto de que os indivíduos o irão respeitar. Esta idéia está ligada com a Teoria da obediência. As teorias sobre o contrato social se difundiram nos séculos XVI e XVII como forma de explicar ou postular a origem legítima dos governos e, portanto, das obrigações políticas dos governados ou súditos. Contrato social. Origem: Wikipédia.

O contrato social em linhas gerais, estabelece o regime jurídico, as regras para funcionamento, e a liquidação da sociedade.

### **Tipos de Sociedade**

Os indivíduos podem constituir formas jurídicas individuais ou coletivas, denominadas sociedades. Essa constituição deve ser feita junto a um escritório de contabilidade ou contador e registrado na Junta Comercial do estado que a empresa estará situada. Em alguns casos tem a necessidade do parecer de um advogado.

O Código Civil diz, no seu art. 1.363, que "celebram contrato de sociedade as pessoas que mutuamente se obrigam a combinar seus esforços ou recursos, para lograr fins comuns". Os fins de qualquer sociedade, vale a pena lembrar, seja ela de natureza civil ou comercial, deverão ser sempre lícitos, possíveis, e compatíveis com a moral ou os bons costumes (ordem pública).

Segundo o Novo Código Civil, o enquadramento das novas empresas é determinado em um das seguintes categorias, independente da sua atividade principal: **Empresário, Sociedade Simples ou Sociedade Empresária**.

#### **Empresário:**

Se você pretende atuar sozinho no mercado, ou seja, não terá sócios na empresa, deverá se enquadrar na categoria Empresário. Isso vale tanto para quem quiser vender flores quanto para quem deseja abrir uma papelaria. Porém, se você pretende ter um ou mais sócios, vai precisar registrar sua empresa como sociedade empresária ou sociedade simples.



Entende-se por empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços. Empresa constituída por uma só pessoa responsável individual e ilimitadamente pela mesma.

### **Sociedade Simples:**

É a sociedade constituída por pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados, não tendo por objeto o exercício de atividade própria de empresário ( arts. 981 e 982). São sociedades formadas por pessoas que exercem profissão intelectual ( gênero, características comuns), de natureza científica, literária ou artística (espécies, condição), mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa (parágrafo único do art. 966)".

### **Sociedade Empresária:**

“A Sociedade Empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito ao registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado. Isto é, Sociedade Empresária é aquela que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços, constituindo elemento de empresa.” A Sociedade Empresária é considerada pessoa jurídica. Exemplo: duas ou mais pessoas constituem uma empresa de comércio e prestação de serviços na área de tecnologia.

A Sociedade Empresária pode ser constituída por meio de um dos tipos regulados nos arts. 1.039 a 1.092: (art. 983):

- ✓ Sociedade em Nome Coletivo.
- ✓ Sociedade em Comandita Simples.
- ✓ Sociedade Anônima.
- ✓ Sociedade Limitada (mais comum).
- ✓ Sociedade em Comandita por Ações.

a) **SOCIEDADE EM NOME COLETIVO:** tipo societário pouquíssimo utilizado, pois exige que os sócios sejam pessoas físicas, com responsabilidade solidária e ilimitada, todas as dívidas da empresa, podendo o credor executar os bens particulares dos sócios, mesmo sem ordem judicial. Nome da empresa: firma ou razão social (não podendo utilizar nome fantasia ou denominação), composta pelo nome dos sócios, podendo ser acrescentada a expressão "& Cia" ao final (ex: José e Maria ou José, Maria & Cia).

b) **SOCIEDADE EM COMANDITA SIMPLES:** também pouco utilizado, sendo formada a empresa por sócios comanditados (participam com capital e trabalho, tendo responsabilidade solidária e ilimitada) e comanditários (aplicam apenas capital, possuindo responsabilidade limitada ao capital empregado e não participando da gestão dos negócios da empresa). Empresa de capital fechado (não negociável em Bolsa).

Nome: firma ou razão social (devem figurar apenas os sócios comanditados, sob pena de responsabilidade solidária e ilimitada do sócio que constar na razão social).(Arts.1045 a 1051)



**c) SOCIEDADE ANÔNIMA OU SOCIEDADE POR AÇÕES:** espécie mais utilizada que as anteriores, principalmente nos casos de grandes empresas, onde o capital encontra-se dividido em ações e cada acionista é responsável apenas pelo preço de emissão de suas próprias ações (responsabilidade limitada e não solidária). Os acionistas controladores respondem por abusos. Não está regulamentada no Novo Código Civil (NCC), mas em lei esparsa (Lei 6.404/76)

Possui várias espécies de títulos (ações, partes beneficiárias, debêntures e bônus de subscrição), é regulamentada por diversos órgãos (Assembléias Gerais e Especiais, Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal), devendo publicar seus atos no Diário Oficial e em jornal de grande circulação editado no local da sede da companhia (atos arquivados no registro do comércio). Nome: denominação ou nome fantasia (não utiliza firma ou razão social), acrescidos da expressão "S/A" ou antecedido da expressão "Companhia" ou "Cia".

**d) SOCIEDADE LIMITADA:** mais de 90% das empresas no Brasil são Ltdas, pois nesse tipo de sociedade a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas cotas, mas responde solidariamente pela integralização do capital social, referente à parte não integralizada pelos demais sócios. Foi a espécie societária mais afetada com o NCC (artigos 1.052 a 1.087), pois era regulamentada por apenas 18 artigos do Decreto 3.708/19, o que dava ampla liberdade e flexibilidade ao contrato social dessas empresas.

Nome: denominação ou nome fantasia, firma ou razão social, acrescidas da expressão "Ltda".

Art. 1087: a sociedade dissolve-se, de pleno direito, por qualquer das causas previstas no art. 1044.

Art. 1033: Dissolve-se a sociedade quando ocorrer:

- I- o vencimento do prazo de duração, salvo se, vencido este e sem oposição de sócio, não entrar a sociedade em liquidação, caso em que se prorrogará por tempo indeterminado;
- II- o consenso unânime dos sócios;
- III- a deliberação dos sócios, por maioria absoluta, na sociedade de prazo indeterminado;
- IV- a falta de pluralidade dos sócios, não reconstituída no prazo de cento e oitenta dias;
- V- a extinção, na forma da lei, de autorização para funcionar.

### Sociedades cooperativas

Neste caso a sociedade é definida com um número mínimo necessário de sócios a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo. Existe ainda a limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar. Algumas características:

- ◆ As quotas do capital são intransferíveis a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança.
- ◆ Cada sócio tem direito a um só voto nas deliberações qualquer que seja o valor de sua participação no capital societário, que pode não existir.
- ◆ A distribuição dos resultados ocorre proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado.
- ◆ A responsabilidade dos sócios pode ser limitada ou ilimitada.
- ◆ A cooperativa será sempre considerada Sociedade Simples.



## FORMALIZANDO O NEGÓCIO

### 1.º PASSO - Consulta Prévia do Local

Os primeiros passos para se registrar uma empresa é antes de alugar, construir ou abrir qualquer estabelecimento deve-se consultar a prefeitura de seu município sobre a viabilidade do negócio, ou seja, se é permitido desenvolver tal atividade no endereço escolhido.

### 2.º PASSO - Busca prévia do nome da empresa e registro do contrato social/declaração de empresário

Se a resposta da prefeitura for positiva, o próximo passo será elaborar o contrato social e registrá-lo na Junta Comercial: <http://www.jucesc.sc.gov.br> (empresário e sociedade empresária). Ao mesmo tempo poderá ser dada entrada no CNPJ através do DBE (programa disponível no site da Receita Federal: <http://www.receita.fazenda.gov.br>

Na junta comercial você realizará as seguintes etapas:

1. **Sociedade Empresária:** consulta do nome da empresa, para verificar a existência de nome idêntico ao escolhido para o registro da empresa . Se o nome já existe você terá que escolher outro.

Documentos necessários:

DARC – Documento de Arrecadação de Registro no Comércio – Jucesc Cód. 03-formulário/papelaria.

1.1 - Registro do contrato social

Documento necessários:

- Capa do processo / vermelha, em 01 via ;
- Contrato Social em 03 vias, sendo 01 (uma) via em original;
- O contrato deve ser visto por advogado, salvo se a empresa estiver enquadrada como ME ou EPP;
- Ficha de Cadastro Nacional -FCN- folhas 01 e 02, 01 via de cada.
- Taxas/Guias de recolhimento:  
DARE (03 jogo),  
DARF (02 vias), código da receita "6621".
- Fotocópia autenticada da Carteira de Identidade e CPF de todos os sócios
- Se for ME ou EPP:  
Capa processo tarja vermelha  
03 vias de declaração ME ou EPP

Base legal - Instrução normativa 98/2003 do Departamento Nacional do Registro do Comércio.



No caso de a empresa enquadrar-se como Microempresa e/ou Empresa de Pequeno Porte (EPP) , obedecendo a Lei n.º 9.841, de 05/10/99, deverá apresentar ainda:

- Formulário de Declaração de Enquadramento , assinado pelos sócios em 03 vias.
- Capa de Processo/Requerimento Padrão JUCESC

A Lei n.º 9.841/99 dispensa as Micro e Pequenas Empresas do visto do advogado nos contratos de registro, exigido pela Lei n.º 8.906/94. Se a empresa não estiver enquadrada nos critérios de Microempresa e/ou Empresa de Pequeno Porte, é necessário constar um visto de advogado com seu respectivo número de inscrição na OAB, nas três vias do Contrato Social.

Caso o contrato social possua cláusula com declaração de desimpedimento, não é necessária a apresentação do Formulário de Declaração de Desimpedimento.

## 2. Empresário

Primeira etapa: busca do nome da firma. Verifica a existência de nome idêntico ao escolhido para o registro da firma. Como o nome do empresário é o nome do próprio particular, acompanhado da própria especificação da atividade, é aconselhável a realizar a Buscar Prévia no caso de pessoas que tenham a possibilidade de nome idêntico ao de outras.

**Documento necessário:** Guia de Recolhimento JUCESC formulário/papelaria

Segunda etapa: Registro de declaração de empresário

Preencher o formulário de Declaração de Empresário.

### Documentos necessários

#### Papelaria

- Capa do processo / Requerimento de tarja azul, em 01 via;
- Requerimento de Empresário, em 04 vias;
- Taxas/Guia de recolhimento:  
DARE (03 vias),  
DARF (02 vias ), código da receita: "6621"
- Fotocópia autenticada da Carteira de Identidade e CPF.

Se for ME ou EPP.

Capa de processo tarja azul  
03 vias de declaração;

Base legal - Instrução normativa 97/2003 do Departamento Nacional do Registro do Comércio - DNRC



## Requerimento de Empresário - Alteração

Papelaria:

- Capa do processo / Requerimento de tarja azul (código do ato 002), em 01 via;
- Requerimento de Empresário, em 04 vias;
- Taxas/Guias de recolhimento:  
 DARE (03 vias),  
 DARF (02 vias), R\$2.05, código da receita "6621".

Base legal - Instrução Normativa 97/2003 do Departamento Nacional do Registro do Comércio - DNRC

## Requerimento de Empresário - Extinção

Papelaria

- Capa do processo / Requerimento de tarja azul, em 01 via;
- Requerimento de Empresário, em 04 vias;
- Taxas/Guia de recolhimento:  
 DARE (03 vias),

Certidões Negativas de Débitos:

Receita Federal; - Quitação de Tributos

Exatoria Estadual; - Negativa de Débitos Estaduais

INSS (CND para fins de baixa);

CEF - CRS, FGTS.

Procuradoria - Certidão quanto a dívida da união.

**OBS: As negativas são dispensadas para as Microempresa e Empresas de Pequeno Porte, comprovado por declaração firmada pelo titular, conforme previsto na Lei Complementar 123/06.**

## 3.º PASSO: Inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

O CNPJ é o cadastro administrado pela Receita Federal que registra as informações cadastrais das pessoas jurídicas e de algumas entidades não caracterizadas como tais.

A partir de 01/11/2002 , os cartões CNPJ perderam sua validade, e portanto, não sendo mais emitidos. Com a extensão do Cartão CNPJ, a comprovação da condição de inscrito será feita consulta no site da Secretaria da Receita Federal (<http://www.receita.fazenda.gov.br>), selecionando a opção “Emissão de comprovante de inscrição e de Situação Cadastral”.

## Documentos necessários



- Documentos Básico de Entrada do CNPJ (DBE)
  - Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica (FCPJ) acompanhada, no caso de inscrição de sociedades, do Quadro de Sócios ou Administradores (QSA)
- A FCPJ, acompanhada do QSA ou não, emitida por meio do programa gerador do CNPJ deverá ser apresentada, obrigatoriamente, pela internet, utilizando-se o programa **Receitanet**.

#### **PASSO 4 - Inscrição Estadual**

Se a empresa for comércio ou indústria, o próximo passo será providenciar a inscrição estadual na Secretaria da Fazenda Estadual-SEF , mas para isso, será necessário contatar um contador cadastrado na SEF, a fim do preenchimento da FAC.

#### **PASSO 5 - Alvará de licença para estabelecimento e inscrição municipal**

Se for uma prestadora de serviços, será necessário a inscrição municipal para a confecção dos blocos de notas fiscais. Deverá ser solicitado à Prefeitura local o Alvará de Licença para Funcionamento.

#### **PASSO 6 - Inscrição no Instituto Nacional do Seguro Social**

Estando de posse do CNPJ e do Contrato Social, no prazo de 30 dias do início das suas atividades, o representante deverá dirigir-se à Agência da Previdência, para solicitar o cadastramento da empresa e seus responsáveis legais.

##### **Documentação exigida para a inscrição da empresa:**

- Contrato Social (original ou cópia)
- CNPJ

##### **Documentação exigida para a inscrição do empresário:**

- Número da carteira de identidade e CPF
- Comprovante de residência

#### **PASSO 7 - Impressão de notas fiscais e autenticação de livros fiscais**

Se for uma prestadora de serviços, será necessário a inscrição municipal para a confecção dos blocos de notas fiscais. As empresas que se dediquem às atividades de indústria e comércio deverão ir à Secretaria do Estado da Receita.

Aconselhamos o empresário a consultar um contador para auxiliá-lo no processo de abertura ou regularização de uma empresa, pois há uma série de exigências burocráticas a serem cumpridas, e nem sempre o empresário estará preparado para fazê-lo de forma correta, prejudicando dessa forma o andamento do processo.

Fonte:<http://www.sebrae-sc.com.br/faq/default.asp?vcdtexto=1899&>



## **O TRIBUTO FEDERAL SIMPLES NACIONAL**

O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, e previsto na [Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006](#), aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007.

A sistemática de tributação do Simples Federal será extinta em 01.07.2007, substituída pelo novo Simples Nacional, ou "Super Simples" ([Lei Complementar 123/2006](#)).

A [Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006](#) estabelece normas gerais relativas às Microempresas e às Empresas de Porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo, não só o regime tributário diferenciado (Simples Nacional), como também aspectos relativos às licitações públicas, às relações de trabalho, ao estímulo, ao crédito, à capitalização e à inovação, ao acesso à justiça, dentre outros.

Assim, as pessoas jurídicas que se enquadram na condição de microempresa ou empresa de pequeno porte poderão optar pela inscrição no "Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES".

Considera-se ME, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00. Base: artigo 33 da [Lei 11.196/2005](#).

Considera-se EPP, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00. Base: artigo 33 da [Lei 11.196/2005](#).

### **Recolhimento Unificado do Simples**

O Simples Nacional implica o recolhimento mensal unificado, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes tributos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição para a Seguridade Social (cota patronal);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

### **Tributos não alcançados pelo Simples**

O pagamento do imposto unificado 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 (o IR Fonte será considerado de tributação exclusiva);
- 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 a parcela descontada do empregado.

### **Opção do Simples**

Estão impedidos de optar pelo Simples Nacional as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte:

- que tenha auferido, no ano-calendário imediatamente anterior, receita bruta superior a R\$ 2.400.000,00;
- de cujo capital participe outra pessoa jurídica;
- que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- de cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário ou seja sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos da [Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006](#), desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00;
- cujo titular ou sócio participe com mais de 10% do capital de outra empresa não beneficiada pela [Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006](#), desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00;
- cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00;
- constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo;
- que participe do capital de outra pessoa jurídica;
- que exerça atividade de banco comercial, de investimentos e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores mobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar;
- resultante ou remanescente de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos 5 anos-calendário anteriores;
- constituída sob a forma de sociedade por ações;
- que explore atividade de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, gerenciamento de ativos (asset management), compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring);
- que tenha sócio domiciliado no exterior;
- de cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;



- que preste serviço de comunicação;
  - que possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
  - que preste serviço de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros;
  - que seja geradora, transmissora, distribuidora ou comercializadora de energia elétrica;
  - que exerça atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas;
  - que exerça atividade de importação de combustíveis;
  - que exerça atividade de produção ou venda no atacado de bebidas alcoólicas, bebidas tributadas pelo IPI com alíquota específica, cigarros, cigarrilhas, charutos, filtros para cigarros, armas de fogo, munições e pólvoras, explosivos e detonantes;
  - que tenha por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não, bem como a que preste serviços de instrutor, de corretor, de despachante ou de qualquer tipo de intermediação de negócios;
  - que realize cessão ou locação de mão-de-obra;
  - que realize atividade de consultoria; e
- que se dedique ao loteamento e à incorporação de imóveis.

A opção pelo Simples dar-se-á mediante a inscrição da pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa ou de empresa de pequeno porte no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

A pessoa jurídica em início de atividade poderá formalizar sua opção para adesão ao Simples imediatamente, mediante utilização da própria Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica (FCPJ).

Resumidamente, o valor devido mensalmente pelas ME e EPP optantes pelo Simples Nacional é determinado mediante aplicação das tabelas dos anexos da [Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006](#).

Para efeito de determinação da alíquota, o sujeito passivo utilizará a receita bruta acumulada nos 12 (doze) meses anteriores ao do período de apuração (RBT12).

Já o valor devido mensalmente, a ser recolhido pela ME ou EPP, será o resultante da aplicação da alíquota correspondente sobre a receita bruta mensal auferida.

#### **Exemplo:**

A Papelaria CAROL D+ ME Ltda, optante pelo Simples Nacional, obteve receita bruta resultante exclusivamente da revenda de mercadorias não sujeitas a substituição tributária. A empresa não possui filiais.

#### **Convenções:**

PA = Período de apuração;

RBT12 = Receita Bruta dos últimos 12 meses exclusive o mês do Período de Apuração (PA);

RBA = Receita Bruta Acumulada de janeiro até o mês do PA inclusive.

#### **Dados da empresa:**

Receita Bruta de julho = R\$ 25.000,00

RBA = R\$ 135.000,00

RBT12 = R\$ 220.000,00 (Anexo I) → alíquota dessa faixa = 5,47%



**Fluxo de faturamento (valores em milhares de R\$):**

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	
						30	20	20	10	10	20	25	= 135
15	15	15	15	25	25	30	20	20	10	10	20		= 220

Simples Nacional devido no mês = (R\$ 25.000,00 x 5,47%) = R\$ 1.367,50.

**Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006**

**Anexo II**  
**Partilha do Simples Nacional – Indústria**

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

Fonte:<http://www.portaltributario.com.br/obras/simplesfederal.htm>

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>

O objetivo aqui foi o de informar algumas possibilidades de se constituir empresa e quais as alternativas para o empreendedor. Antes de tomar a decisão final, o empreendedor deve procurar uma boa assessoria contábil e jurídica, também recorrer ao Sebrae, que tem todas as informações necessárias para auxiliá-lo na melhor forma de abertura da empresa, os passos pormenorizados, todos os documentos exigidos, os tipos de empresa mais adequados, os impostos e tributos incidentes em cada caso, a opção ou não pelo Simples, as datas mais importantes, as obrigações que não podem ser esquecidas etc. Por serem tantos detalhes, o empreendedor normalmente precisa de ajuda externa. A instituição do Simples aponta para a desburocratização que se inicia no país para facilitar o trabalho das micro e pequenas empresas, mas ainda há muito por fazer.



## **GESTÃO DE PESSOAS E O CONTRATO DE TRABALHO**

Gestão de Pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas (funcionários, familiares, comunidade, etc.). Não há organização sem pessoas. As pessoas é que formam a organização. O desempenho organizacional é diretamente afetado pelo desempenho das pessoas e o desempenho das pessoas é diretamente afetado pela forma como a organização se relaciona com as pessoas. O desempenho das pessoas oscila entre um bom desempenho e um desempenho ruim, à medida que a organização demonstrar competência para Prover, Aplicar, Manter, Desenvolver e Monitorar pessoas. Para efetuar com competência estas atividades, que são basicamente as atividades da gestão de pessoas, exige-se habilidade para lidar com pessoas respeitando todas as suas características (físicas, psicológicas, culturais, sociológicas, etc.).

### **Atividades Básicas da Gestão de Pessoas**

As atividades da gestão de pessoas consistem em Prover, Aplicar, Manter, Desenvolver e Monitorar Pessoas com o propósito firme de contribuir efetivamente para a sobrevivência da organização.

Segundo Idalberto Chiavenato (2000, p. 153), "a função do órgão de gestão de pessoas enquanto Staff é assessorar a organização no desenvolvimento de diretrizes e políticas para a solução de problemas específicos de pessoal e suprir de dados que possibilitarão decisões ao chefe de linha".

Inicialmente vamos compreender o significado de cada atividade da gestão de pessoas.

### **PROVER**

Prover significa munir a organização de pessoas (funcionários) na quantidade e com habilidade necessária para atender à demanda de trabalho exigida. Para prover a organização de pessoas habilidosas, talentosas, é muito importante efetuar um bom planejamento de pessoal. A partir do planejamento é possível efetuar um bom recrutamento. Com bons recrutas é possível uma boa seleção de pessoas. Quanto mais selecionarmos pessoas habilidosas mais fácil para aplicar, manter e assim por diante.

### **APLICAR**

Aplicar significa orientar o que e como os funcionários devem executar suas atividades, que critérios precisam seguir e que critérios serão considerados para avaliar o seu desempenho.

### **MANTER**

Manter significa proporcionar constantemente boas condições de trabalho e remuneração justa e competitiva, com o propósito de manter as pessoas satisfeitas para que permaneçam trabalhando na organização. Condição de trabalho significa ambiente limpo, organizado, seguro e adequado aos trabalhos e bons relacionamentos, exigindo dignidade, respeito, transparência etc.



## DESENVOLVER

Desenvolver significa atender à expectativa de crescimento e desenvolvimento, tanto por parte do funcionário quanto por parte da organização. Proporcionar treinamento e qualificação de forma planejada e sistemática visando o desenvolvimento de uma maior competência das pessoas e da organização, de uma melhoria da eficácia e do funcionamento em geral da organização.

## MONITORAR

Monitorar significa controlar sistematicamente todos os processos do sistema de gestão de pessoas, tanto o controle das pessoas para que se comporte dentro dos padrões desejados em termos de disciplina, organização, etc., como do controle dos resultados do sistema de gestão de pessoas como um todo.

### **Contrato de Trabalho**

Como vimos anteriormente a necessidade de regulamentação das empresas, o contrato social, as organizações têm como obrigação firmar um contrato entre empregador/empregado para regulamentar suas relações de trabalho. Contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa física, o empregado, se obriga a prestar serviços para outra pessoa física ou jurídica, denominada empregador, com dependência e subordinação a este, que por sua vez se obriga a pagar por estes serviços uma remuneração determinada.

### **Procedimentos para Admissão do Empregado**

Na admissão de empregado, o empregador precisa ater-se a diversas rotinas, para contratação e registro do vínculo empregatício, dentre os quais, especificamente:

#### **CARTEIRA DE TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL**

A Carteira de Trabalho e Previdência Social será obrigatoriamente apresentada, contra recibo, pelo trabalhador ao empregador que o admitir, o qual terá o prazo de 48 (quarenta e oito) horas para nela anotar, especificamente:

- 1) identificação do empregador;
- 2) a data de admissão;
- 3) a remuneração e as condições especiais, se houver.



Base Legal: art. 29 da CLT.

#### LIVRO OU FICHA DE REGISTRO DE EMPREGADO

Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, no livro ou ficha individual respectivo. Veja mais detalhes no tópico "Livro ou Ficha de Empregado"

Base: art. 41 da CLT.

#### EXAME MÉDICO

Os exames médicos são obrigatórios na admissão, na demissão e periodicamente no curso do vínculo empregatício.

O exame médico na admissão é requisito imprescindível e deve ser feito por conta do empregador, uma vez que através dele se verifica a capacidade física ou mental do empregado, conforme dispõe o art. 168, I, da CLT.

As condições e procedimentos deverão ser realizadas de acordo com as disposições contidas na NR – 7.

É vedado exigir atestado ou exame, de qualquer natureza, para comprovação de esterilidade ou gravidez, na admissão ou permanência no emprego - art. 373A, IV da CLT.

Todos os empregadores e instituições que admitam empregados são obrigados a elaborar e implementar o Programa de Controle de Saúde Ocupacional – PCMSO.

#### CONTRIBUIÇÃO SINDICAL

No ato da admissão de qualquer empregado, dele exigirá o empregador a apresentação da prova de quitação da contribuição sindical. Caso o empregado não comprove, seja através da anotação na CTPS, seja através de guia de recolhimento ou de declaração do próprio sindicato, o empregador deverá efetuar o desconto.

A Contribuição Sindical dos empregados será recolhida de uma só vez e corresponderá à remuneração de um dia de trabalho, qualquer que seja a forma de pagamento.

Bases: art. 601 e 602 da CLT.

#### CONTRATO DE TRABALHO DE EXPERIÊNCIA

Na hipótese da contratação envolver experiência, deve-se proceder à elaboração e assinatura do referido contrato, estipulando as condições e o prazo de experiência.



O contrato de experiência é utilizado para conhecimento das partes e seu prazo é limitado legalmente em 90 dias.

Celebrado o contrato, a empresa deve providenciar as devidas anotações na CTPS no campo de “Anotações Gerais”.

## ADMISSÃO DE EMPREGADOS MENORES DE IDADE

Para o menor aprendiz efetua-se o contrato de aprendizagem com o SESC/SENAC/SENAI ou na própria empresa. Neste caso, deve existir um convênio entre a empresa e a entidade (Decreto 31.546/52 e Portaria MNTIC n.º 193/58).

## ACORDO DE PRORROGAÇÃO DE HORAS

A duração do trabalho normal para os empregados urbanos ou rurais é limitado em 44 (quarenta e quatro) horas semanais ou 8 (oito) horas diárias.

No entanto, a jornada máxima diária poderá ser prorrogada até mais 2 (duas) horas, desde que pagos com adicional de no mínimo 50% (cinquenta por cento) à do horário normal - art. 7º, XVI da CF.

O acordo deverá ser escrito, se individual, assinado pelo empregado, onde o mesmo expressará a sua concordância em fazer horas extras ou, ainda, por meio de acordo ou convenção coletiva.

## ACORDO DE COMPENSAÇÃO DE HORAS

O Acordo de Compensação é um documento necessário para a admissão, nos casos de compensação do horário do sábado com outros dias da semana.

## DECLARAÇÃO DE DEPENDENTES

Independentemente se a remuneração do empregado supere ou não o valor da isenção da tabela do imposto de renda na fonte no mês de admissão, é importante que se faça a declaração por escrito, assinada pelo empregado, dos seus dependentes.

## AUTORIZAÇÃO DE DESCONTOS

Caso o empregador mantenha convênios, e o empregado queira usufruir dos mesmos, deverá ser providenciado a autorização específica, assinado pelo empregado.



Além dessa autorização, deve constar no próprio contrato de trabalho cláusula autorizando os citados descontos.

## VALE TRANSPORTE

O empregado para passar a receber o Vale-Transporte deverá informar ao empregador, por escrito:

- seu endereço residencial;
- os serviços e meios de transporte mais adequados ao seu deslocamento residência-trabalho e vice-versa;
- número de vezes utilizados no dia para o deslocamento residência/trabalho/residência.

A empresa deverá obter declaração negativa quando o funcionário não exercer a opção deste benefício.

## DOCUMENTOS OBRIGATÓRIOS PARA REGISTRO DE CTPS

- Carteira De Trabalho E Previdência Social
- 1 Foto 3 x 4;
- CPF;
- Carteira de identidade;
- Comprovante de Inscrição do PIS (“Cartão PIS”);
- Título de eleitor;
- Certificado de reservista, ou prova de alistamento militar;
- Autorização de trabalho junto à Coordenação-Geral de Imigração, no caso de trabalhador estrangeiro;
- Carteiras profissionais expedidas pelos órgãos de classe, por exemplo: OAB, CREA, CRC;
- Relação de salário de contribuição – necessário para os casos de comprovação de carência quando da solicitação de benefícios previdenciários, por exemplo, auxílio-doença.



## SALÁRIO FAMÍLIA

É direito constitucional do trabalhador de baixa renda, pago em razão de seu dependente. Para tanto é obrigatório a apresentação das cópias de carteira de vacinação e atestado de freqüência escolar.

## INSALUBRIDADE

Art. 189: “Serão consideradas atividade ou operações insalubres aquelas que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos”. A segurança e medicina do trabalho possui meios de proteção ao trabalhador, com o uso de equipamentos e adoção de medidas de segurança (art. 190 e 191).

Cabe à autoridade regional competente em matéria de segurança e saúde do trabalhador, comprovada a insalubridade por laudo técnico de engenheiro de segurança do trabalho ou médico do trabalho, devidamente habilitado, fixar adicional devido aos empregados expostos à insalubridade quando impraticável sua eliminação ou neutralização.

O Ministério Público adota normas e critérios de avaliação das atividades dessa natureza, bem como os limites de segurança à exposição desses agentes. O exercício em trabalho insalubre acima dos limites de tolerância estipulados pelo MP onera o funcionário em 40%, 20% e 10% do salário sem os acréscimos das gratificações (chamado adicional de insalubridade) de acordo com os graus máximo, médio e mínimo.

São perigosas as atividades ou operações, onde a natureza ou os seus métodos de trabalhos configure um contato com substâncias inflamáveis ou explosivos, em condição de risco acentuado (risco de vida). Exemplo: frentista de posto de combustível, operador em distribuidora de gás, etc.

## JORNADA DE TRABALHO

A legislação trabalhista estabelece, salvo os casos especiais, que a jornada normal de trabalho é de 8 (oito) horas diárias e de 44 (quarenta e quatro) horas semanais. A legislação estabelece ainda que não sejam computados na jornada normal diária os 5 (cinco) minutos antes e 5 (cinco) minutos depois da jornada de trabalho. No entanto, ultrapassando este tempo mínimo, seja no início da jornada ou no término, conta-se o período total trabalhado, ou seja, considerando como jornada extraordinária, os 5 (cinco) minutos de tolerância, inclusive.(arts 58 a 65)

A partir de 05 minutos começa-se a computar as horas extras (fora da jornada normal), sendo que não podem exceder a 2 (duas) horas diárias, esse horário excedente deverá ser acrescido de 50% (cinqüenta por cento) superior à hora normal, pelo menos. Podem ainda, ser dispensado o pagamento das horas extras mediante acordo de compensação de horas (art.59).

## TRABALHO NOTURNO

A Constituição Federal, no seu artigo 7º, inciso IX, estabelece que são direitos dos trabalhadores, além de outros, remuneração do trabalho noturno superior à do diurno.



## HORÁRIO NOTURNO

Considera-se noturno, nas atividades urbanas, o trabalho realizado entre as 22:00 horas de um dia às 5:00 horas do dia seguinte. Nas atividades rurais, é considerado noturno o trabalho executado na lavoura entre 21:00 horas de um dia às 5:00 horas do dia seguinte, e na pecuária, entre 20:00 horas às 4:00 horas do dia seguinte.

## HORA NOTURNA

A hora normal ou diurna tem a duração de 60 (sessenta) minutos e a hora noturna, por disposição legal, nas atividades urbanas, é computada como sendo de 52 (cinquenta e dois) minutos e 30 (trinta) segundos. Ou seja, cada hora noturna sofre a redução de 7 minutos e 30 segundos ou ainda 12,5% sobre o valor da hora diurna. Portanto, a cada 52 (cinquenta e dois) minutos e 30 (trinta) segundos trabalhados no período noturno, será computado 1 (uma) hora de jornada trabalhada. Assim sendo, considerando o horário das 22:00 às 5:00 horas, temos 7 (sete) horas-relógio que correspondem a 8 (oito) horas de jornada de trabalho.

Fonte: [www.guiatrabalhista.com.br](http://www.guiatrabalhista.com.br)



## LIDERANÇA

Estudamos, anteriormente, sobre os procedimentos de registro de empregados e as bases legais, mas não significa que cargo ou função seja sinônimo de liderança. Podemos encontrar verdadeiros líderes dentro da comunidade, salas de aula e até mesmo, dentro da organização que não possuam cargos de chefia.

Sobre administração, havia um conceito que dizia que administrar "é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros (MONTANA; CHARNOV, 2003). Entre as definições necessárias ao estudo da ciência administrativa também dizíamos que uma das habilidades essenciais que todo administrador deve ter é a habilidade humana, a capacidade de lidar com pessoas. Esses pequenos trechos de nossas discussões até aqui destacam o valor de mais uma função administrativa a ser examinada: a liderança.

Pelo importante papel de um líder nos resultados de uma organização ou grupo, a liderança tem sido preocupação de pesquisa de muitos autores. Entre as muitas perguntas que afligem esses estudiosos estão as relacionadas aos traços de um líder, aos comportamentos que os tornam eficazes e aos estilos de liderança mais apropriados. O que faz surgir um Winston Churchill? um Mandela? um Martin Luther King ou um Napoleão? Essas e outras questões, e todas as limitações em respondê-las, serão abordadas no decorrer deste tópico.

Se você quiser começar a entender o que é um grande líder leia o discurso completo de Martin Luther King, um dos mais importantes líderes ativistas pelos direitos cívicos e do movimento negro nos Estados Unidos e no mundo, disponível em: <<http://www.portalafro.com.br/religoes/evangelicos/discursoking.htm>>.

### O que é Liderar?

Os autores que discutem liderança são unânimes em afirmar que existem muitas definições do termo. Por isso, como muitos o fazem, conceituaremos liderança da forma mais simples possível, isto é, como o processo por meio do qual um indivíduo influencia outras pessoas para alcançar objetivos. Esta definição traz consigo importantes implicações. Primeiro, para haver liderança deve haver outras pessoas envolvidas, ou seja, um líder sem liderados não é um líder. Segundo, o líder influencia, ele não precisa ditar ordens para ser obedecido ou, pelo menos, não é desta forma que os grandes líderes agem. Terceiro, sem objetivo também não há liderança, somente influência ou popularidade (MAXIMIANO, 2002).



## **Liderança x Autoridade Formal**

Quando Fayol decompôs o ato de administrar em funções universais ele descreveu o comando, fazer a organização funcionar orientando e dirigindo o pessoal. Quando buscamos avaliar este elemento nos dias de hoje, o termo em si, percebemos que ele não parece estar de acordo com o que entendemos por liderança. Comando está muito mais próximo de autoridade formal, algo forçado por aqueles que detêm posições de autoridade dentro da organização. Então, poderíamos nos perguntar: qual a diferença entre autoridade formal e liderança?

O que diferencia uma e outra é, essencialmente, o consentimento daqueles que seguem o líder, fruto de uma certa sintonia entre o que o líder propõe e as necessidades e aspirações de seus liderados (MAXIMIANO, 2002). A autoridade formal, por outro lado, está regulada no conjunto das normas e regras da organização que define a hierarquia e dá, ao ocupante do cargo, o direito de se fazer obedecido.

### **IMPORTANTE!**

Aqueles que detêm a autoridade formal são os chamados líderes formais, as pessoas que as organizações instituem como chefes e que nem sempre mostram um comportamento de liderança. Existem outras pessoas que demonstram um comportamento de líder, influenciando outros indivíduos, e que não têm a autoridade formal. Esses são os chamados líderes informais ou emergentes.

## **Contexto da liderança**

Segundo Douglas McGregor, citado por Maximiano (2000), a liderança não pode ser vista como atributo de apenas uma pessoa. Ela é um processo interpessoal envolvido em um intrincado contexto, no qual se combinam quatro variáveis: as características do líder, dos liderados, da tarefa e a conjuntura social, econômica e política.

### **Líder**

Quando analisamos o conjunto de elementos que compõem a prática administrativa - o conceito de administração -, percebemos, com facilidade, que o exercício da liderança é apenas um dos papéis de um diretor ou gerente.

Na função de líder, os resultados desses profissionais sofrem interferências de suas características individuais, seu estilo de liderança e suas motivações.

Agir de modo autoritário, ter uma boa capacidade de comunicação ou gostar de liderar, entre outros aspectos associados ao comportamento do líder, traz consequências às relações de liderança.



## IMPORTANTE!

→ Alguns estudos tentaram descrever também quais seriam os traços de personalidade de um líder. Todavia, como resultado geral, não foi possível apontar uma relação de traços comuns entre grandes líderes. Ainda assim, percebeu-se a empatia e a iniciativa nas relações pessoais como traços característicos da maioria (MAXIMIANO, 2002).

## Os Liderados

Um líder só exerce seu papel se tiver pessoas para liderar. Como já foi dito, sem liderados, não há liderança. Assim, o comportamento dos liderados - suas motivações, interesses e capacidades - também intervém nos resultados dessa relação.

A competência, por exemplo, faz com que algumas pessoas não precisem (ou precisem pouco) de um líder. Poderíamos até dizer que o exercício da liderança é inversamente proporcional à competência. Estudos de liderança situacional, que estudaremos adiante, apontam resultados nesse sentido.

## A Tarefa

A liderança envolve sempre um objetivo a ser cumprido, uma tarefa ou missão a ser realizada. O que une líderes e liderados e os mantêm unidos é um propósito em comum. São dois os tipos de missão, segundo os autores: a missão de cunho moral e a calculista.

A missão moral enfatiza um desafio a ser vencido e apela para os sentimentos (comprometimento, desejos e valores) dos liderados. A missão calculista, por outro lado, envolve uma recompensa material ou psicológica em troca de seu cumprimento. Essa barganha acontece por motivos racionais e pouco ligados a aspectos emocionais.

→ **Qual a missão mais importante?**

## A conjuntura

As circunstâncias que cercam o exercício da liderança também trazem consequências aos seus resultados. Aspectos culturais, fatores históricos e organizacionais, entre outros, podem mudar o rumo de uma relação entre líderes e liderados. Esses fatores servem de subsídio ao estudo da chamada liderança situacional, que veremos ainda neste tópico.

## Estilos de Liderança

Uma área específica de estudos da liderança procura entender a forma como os líderes usam sua autoridade. Esses estilos de liderança são estudados desde a Antigüidade clássica por filósofos como Platão e Aristóteles e transferidos do terreno da política para a administração (MAXIMIANO, 2002). Algumas formas de analisar esses estilos são descritas abaixo.



## Autocracia x Democracia

Os estilos mais clássicos de liderança são conhecidos por nós de longa data e fundamentam a administração de Estados desde épocas remotas. A prática de centralizar ou compartilhar a autoridade são os conhecidos estilos autocrático e democrático de liderança, respectivamente.

No primeiro estilo apontado, o autocrático, o líder toma suas decisões sem nenhum tipo de participação de outros. Ele determina as diretrizes de trabalho e as tarefas a serem cumpridas e as impõe aos demais. O próprio relacionamento com outras pessoas pode ser motivo de controle por parte de um líder autocrático. Quando ele oferece uma recompensa ela é, normalmente, de caráter material.

### IMPORTANTE!

O estilo autocrático é também conhecido como Liderança Orientada para a Tarefa, ou seja, o líder preocupa-se com a tarefa em si, deixando o grupo em segundo lugar. Destaca-se o cumprimento de metas, de padrões de qualidade e prazos.

No outro extremo está a liderança democrática, o oposto do estilo autocrático. Os líderes que fundamentam suas práticas neste estilo debatem e compartilham sua autoridade com o grupo. Eles estimulam a participação e todos são chamados a contribuir, a expressar suas opiniões. As recompensas, quando ocorrem, são feitas pela própria equipe.

### IMPORTANTE!

A liderança democrática é chamada também de Liderança Orientada para Pessoas, isto é, enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe.

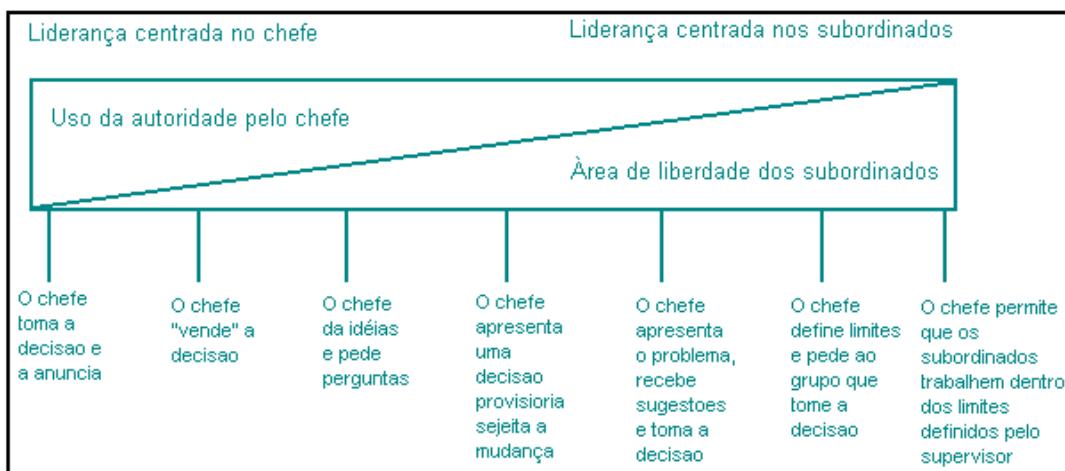
### Qual o estilo de liderança predominante? Porquê? Qual mais adequada?

Entretanto, esses estilos tão opostos podem ser combinados entre si. Robert Tannenbaum e Warren Schmidt sugerem uma régua (Figura 6) que reúne a autoridade de um líder e a autonomia do liderado em uma mesma análise.

Fonte: STONER, J.<sup>a</sup>F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro:LTC, 1985, p.324.

### Liderança Bidimensional

A liderança bidimensional é um avanço nos estudos de liderança, com a superação do tradicional modelo autocrático-democrático. Os estudiosos do assunto perceberam que é possível utilizar estilos tão distintos juntos (por isso bidimensional!) e que os resultados de um líder dependem de uma atuação mais flexível, que acomode não só a satisfação da equipe (liderança orientada para pessoas), mas também o desempenho de tarefas (liderança orientada para tarefas).



## Liderança Carismática x Transacional

Também é possível classificar o estilo de liderança pelo tipo de recompensa oferecido aos liderados, o estilo motivacional de um líder. Neste sentido, são dois os possíveis caminhos: o carismático e o transacional.

Dizemos que um líder é carismático quando ele encoraja e inspira seus subordinados cultivando a lealdade e a devoção. Esses líderes apelam para as emoções, levando as pessoas a ir além de seus próprios interesses em prol de um objetivo, meta ou missão.

Quando o líder utiliza-se de recompensas materiais (promoção, aumento de salário, etc.), manipulando as pessoas para a concretização de objetivos, dizemos que ele é um líder do tipo transacional, isto é, ao contrário do líder carismático, o líder transacional procura apelar exatamente aos interesses de seus liderados, comprando-os com promessas de recompensas ou ameaças.

À primeira vista parece-nos que liderança, no sentido do estilo motivacional do líder, é apenas a liderança carismática. Na verdade, um bom líder é aquele que sabe equilibrar os dois estilos diferentes, oferecendo aos seus liderados, de acordo com o momento, tanto recompensas materiais quanto psicológicas ou morais. É claro que inspirar é algo que normalmente cria um espírito de comprometimento nas pessoas, mas os incentivos materiais podem ser uma excelente opção em muitas oportunidades.

## Liderança Situacional

Assim como a teoria das contingências defende a tese de não haver um modelo de administração único, os estudiosos da liderança situacional dizem que não existe um estilo ideal de liderança, ou seja, o estilo deve ajustar-se à situação (é contingente dela).



Existem alguns modelos propostos de liderança situacional. Para conhecermos melhor a idéia apresentamos apenas um deles: o modelo de Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Segundo esses autores, quanto mais maduro (competente e motivado) for o liderado, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Dessa lógica resultam quatro estilos de liderança distintos (MAXIMIANO,2002):

- Estilo 1 (Comando) - adequado às pessoas com baixo nível de maturidade, tratamento orientado na tarefa e pouca ênfase no relacionamento. **O líder dá ordens!**
- Estilo 2 (Venda) - adequado às pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas com pouco conhecimento e experiência. Tratamento orientado para tarefa e relacionamento simultaneamente. **O líder direciona e motiva!**
- Estilo 3 (Participação) - adequado às pessoas com elevada competência, mas estão sem motivação. Tratamento orientado fortemente para o relacionamento. **O líder motiva!**
- Estilo 4 (Delegação) - adequado às pessoas competentes e motivadas. Tratamento orientado para o relacionamento. O líder delega!

#### DICA!

Nada melhor do que aprender algo assistindo a um bom filme. São muitos os filmes que retratam grandes líderes e o comportamento de liderança. Esses dois são muito bons!

Filme 1: **O PATRIOTA** : Direção de Roland Emmerich. EUA: Columbia TriStar / Sony Pictures Entertainment, 2000, DVD (164 min), color.

Filme 2: **CORAÇÃO VALENTE**. Direção de Mel Gibson. EUA: 20th Century Fox Film Corporation / Paramount Pictures, 1995, DVD (177 min), color.



## LEITURA COMPLEMENTAR

### A Escola de Administração dos Marines

Os Marines homens e mulheres do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos (United Marine Corps) consideram-se uma organização militar singular. Alguns estudos sobre os marines concluem que o mundo dos negócios tem muito a aprender com eles. Muitos executivos americanos que foram marines confirmam essa crença. Liderança e persuasão, em lugar de chefia autocrática, estão entre seus principais valores.

Os marines delegam autoridade de decisão aos níveis inferiores e, ao mesmo tempo, preservam uma estrutura organizacional simples, para que todos consigam administrar suas tarefas. Há seis níveis hierárquicos entre o soldado de infantaria e o coronel que comanda um regimento. No entanto, quando a ação começa, a hierarquia entra em colapso, para ser substituída por um sistema situacional. Em todos os níveis, os marines podem tomar decisões sem consultar a cadeia de comando.

Para poder delegar decisões críticas de combate aos níveis inferiores, os marines dão muita atenção às habilidades das pessoas que recebem essa responsabilidade. Seleção e treinamento estão entre as prioridades mais altas. A melhor oportunidade de carreira para um oficial é selecionar e treinar novos marines.

A primeira experiência de um candidato a oficial dos marines (a menos que seja oficial da marinha americana) é a Escola de Candidatos a Oficial (OCS, Officer Candidate School). "Escola" é eufemismo, já que a OCS não ensina nada a suas "vítimas". Seu papel é fazer passar pela peneira aqueles que têm o estofo certo. Basicamente, a escola consiste em uma entrevista que dura 10 semanas de 7 dias de 24 horas. O comandante da escola acha ridículo gastar esse tempo para avaliar um gerente em potencial. "É insuficiente", disse ele em tom de brincadeira.

Os candidatos passam por muitos desafios físicos e acadêmicos na OCS. A qualidade mais observada, no entanto, é aquilo a que os marines chamam constante e, quase causalmente, de liderança. "Não tem definição", diz o comandante da escola "Nosso trabalho é reconhecê-la".

Seja qual for o significado, a OCS coloca a liderança em evidência, submetendo os candidatos a uma série de problemas práticos. Um dos exercícios consiste em levar um camarada ferido, atravessando um campo minado, com o uso de cordas e tábuas.

A solução do problema não conta muito. O comandante da escola pergunta, para exemplificar as habilidades realmente procuradas: Quem assume o comando? Quem pede sugestões aos outros? Quem reconhece que um plano falhou e recomeça tudo?

Quando a fumaça se dissipa, cerca de 25% dos candidatos são eliminados. Os aprovados vão para a Escola Básica, um curso de seis meses destinado a transformar tenentes em oficiais dos marines. A escola distingue-se de outras instituições de treinamentos por preferir desenvolver a liderança, em vez de ensinar habilidades específicas. A metodologia é expor os alunos à maior



qualidade possível de cenários, para que o cérebro aprenda a reconhecer padrões que possa aplicar a situações novas.

Tomar decisões com informações insuficientes, sabendo que vidas então em risco, é muito desconfortável. A indecisão, no entanto, é considerada fatal. É pior do que tomar uma decisão mediocre. Para realizar uma missão, os marines definem um "estado final". O estado final é um objetivo razoável e mensurável, que define as capacidades do grupo e seu entendimento dos obstáculos. O estado final é um conceito crítico, porque, em geral, os marines não fornecem detalhes a seus subordinados. Eles apenas dizem qual é a situação agora e como querem que termine, deixando os detalhes da ação aos executores. A razão para isso é desdobramento rápido dos eventos no tipo de ambiente em que os marines trabalham.

Uma vez escolhido o estado, o grupo propõe três cursos de ação para o comandante, que tem a prerrogativa da última decisão. No entanto, o desacordo é não apenas permitido, mas praticamente exigido. Esse é o pensamento-padrão dos marines: homens e mulheres, soldados e oficiais, todos devem manifestar suas dúvidas a respeito de decisões e ordens questionáveis. Um dos maiores erros que um oficial pode cometer é ignorar esse questionamento.

O treinamento para decidir inclui visita aos escritórios de investimento em Wall Street, em que se aprende a tomar decisões com base em informações produzidas por bancadas de monitores. Esse pode ser extremamente o cenário que os oficiais enfrentarão no futuro.

Outra idéia que vem sendo discutida é a prática, da Segunda Guerra Mundial, de recrutar gerentes civis e promovê-los a coronéis. Os marines admitem que o mundo exterior tem competências e soluções gerenciais que atendem a suas necessidades. Afinal, há pelo menos um ponto em comum entre os marines e o mundo dos negócios: competição dura.

Extraído do livro de: MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002, p. 325-327.

## AUTO-ATIVIDADE!

Com base nos conhecimentos que você adquiriu sobre liderança e depois de ler o texto a respeito dos Marines, procure responder as seguintes questões:

- 1 Que similaridades e diferenças existem entre a corporação descrita neste estudo de caso e uma empresa?
- 2 Em sua opinião, é válido comparar a filosofia de administração de uma organização de combate com a de uma organização de negócios?
- 3 Você acha que seria possível utilizar, em uma empresa, os métodos de seleção e treinamento de executivos dos marines? Quais suas sugestões para colocar essa idéia em prática?
- 4 As organizações militares são cercadas pelo mito da hierarquia, segundo o qual as ordens não podem ser questionadas pelos subordinados. Quais são, em sua opinião, as vantagens e desvantagens de estimular o espírito crítico e o questionamento das decisões nas organizações?



5 Algumas pessoas argumentaram que a disciplina, nas organizações militares convencionais, não é verdadeiramente disciplina. Trata-se apenas de obediência cega. Em sua opinião, disciplina é diferente de obediência?



## **FUNDAMENTOS DE MARKETING**

Mesmo a pequena empresa precisa se comunicar com um mercado, onde comercializará seus produtos e serviços. Para isso a empresa precisa saber em qual mercado atuará, a que preço vender sua produção, por qual caminho este bem chegará até o consumidor e por qual preço ele estará disposto a pagar pela aquisição deste produto. A combinação desses elementos é o objetivo do próximo estudo.

### **Definição de marketing**

Durante o trajeto até a escola você se depara com vários out-doors indicando propagandas, mensagens institucionais, etc. Ao chegar na escola você responde uma pesquisa para a Microlins, um amigo vem trocar uma idéia de um novo programa de computador. No corredor da escola uma pessoa lhe entrega um cupom promocional. De volta para casa você liga a TV e assiste a novela, mostrando uma passeata contra o aquecimento global. Em seu trabalho, você mantém o controle dos suprimentos de escritório e encomenda reposições quando necessário.

Todas essas situações envolvem **marketing**. De acordo com a American Marketing Association, marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos. Por exemplo, ao comprar um chocolate, clientes e empresa recebem benefícios: os clientes por desfrutarem do chocolate e a empresa pelo dinheiro ganho.

Existem dois tipos de clientes que participam de trocas comerciais. Primeiro há os compradores organizacionais, que compram bens e serviços para empresas, órgãos governamentais e outras instituições, como hospitais e escola. Os compradores organizacionais compram produtos para funcionamento de suas próprias empresas (como suprimentos de escritórios, máquinas, etc) ou para vender para outras organizações ou consumidores (atacados). Em segundo lugar há os consumidores, que compram bens e serviços para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas. Os consumidores incluem indivíduos ou famílias que fazem compras para satisfazer suas necessidades e desejos, resolver seus problemas ou melhorar sua vida.

### **O que são necessidades e desejos?**

**NECESSIDADE:** provação de alguma satisfação básica. Podem ser higiênicas ou motivacionais.

**DESEJOS:** necessidades moldadas pela cultura e pelas características pessoais. São carências por satisfações específicas. As necessidades são poucas; os desejos muitos.

Um exemplo bem prático:  
Necessidade: fome



Desejo: comer um bolo de chocolate com cobertura de chocolate branco.

Marketing é o processo de escolha dos mercados em que se deve atuar, dos produtos (serviços) a oferecer, dos preços a cobrar, da distribuição a utilizar e das mensagens a enviar. Marketing é o processo pelo qual uma organização desenvolve e ajusta sua oferta às mudanças constantes das necessidades e dos desejos de mercado. (Philip Kotler)

O objetivo do marketing é conhecer e compreender o consumidor tão bem que o produto ou serviço o atenda completamente e em consequência, vendam-se sozinhos. Idealmente, o marketing deve resultar em um consumidor que está pronto a comprar. Tudo o que é preciso ser feito é tornar disponível o produto ou serviço. (Peter Ferdinand Drucker)

Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função em separado. Marketing é o negócio visto do ponto de vista do cliente final, ou seja, do ponto de vista do cliente. O sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor. (Drucker)

**Funções do marketing:** converter necessidades em oportunidades rentáveis; conquistar e manter clientes; atender as necessidades de forma rentável; encontrar desejos e satisfazê-los; planejar, dar preço, promover e distribuir e encantar o cliente.

### Principais tipos de marketing

TIPO	Descrição	EXEMPLO
Produto	Destinado a criar trocas para produtos tangíveis	Estratégias para vender computadores
Serviço	Destinado a criar trocas para produtos intangíveis	Estratégias para alugar carros para viajantes pela Hertz
Pessoa	Destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas	Estratégias para obter votos para o candidato X
Lugar	Destinado a atrair pessoas para lugares	Estratégias para levar pessoas para
Causa	Para criar apoio à idéias e questões ou a mudar comportamentos	Estratégias para coibir o uso de drogas ou aumentar o número de doadores de sangue
Organização	Destinado a atrair doadores	Estratégias para aumentar o fã clube dos carros antigos

Todos esses exemplos servem de apoio para definir-mos a estratégia de marketing a ser adotada. Por falar em estratégia, como podemos defini-la?

**Estratégia** é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Usada originalmente na área militar, esta palavra hoje é bastante usada na área de negócios.

**Estratégia de marketing:** são a alocação de recursos para atingir um mercado, ou fatia dele, para realizar as trocas com a finalidade de satisfazer necessidades e desejos.

Bloom (1988) menciona que, “uma vez formulada uma estratégia organizacional básica, há necessidade de uma estratégia de marketing. A organização deve desenvolver uma estratégia competitiva para cada mercado que deseja atuar”.

Para Oliveira (1991) “estratégia competitiva são diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente. É o resultado do planejamento estratégico, no sentido amplo são os meios para se alcançar determinados objetivos. É o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período para que a empresa se adapte ao ambiente”, continua Oliveira.

“Para obter melhor desempenho, um negócio ou empresa precisa desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva foi anteriormente baseada nas características estruturais, tais como poder de mercado, economias de escala ou uma ampla linha de produtos. Atualmente, a ênfase foi movida para as capacidades que permitem a um negócio entregar consistentemente um valor superior para seus clientes”, conforme Albertin (1988).

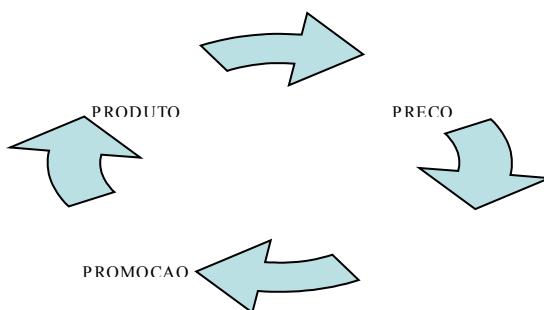
Kotler (2000) afirma que “as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação pura e simples”.

Porter argumenta que “se uma empresa desempenha as mesmas atividades que seus concorrentes, simplesmente um pouco melhor, ela não tem de fato uma estratégia é simplesmente mais eficaz em termos operacionais”. Criar barreiras contra os concorrentes para a vantagem competitiva faz com que a empresa sustente sua vantagem e forneça valor para seus clientes.

A estratégia competitiva “busca utilizar recursos físicos, financeiros e humanos tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades no ambiente da empresa e o atendimento dos interesses dos dirigentes, acionistas e funcionários”.

### **Desenvolvendo compostos de marketing**

Há quatro ferramentas ou elementos primários no composto de marketing: produto, preço, (ponto de) distribuição e promoção. Esses elementos, chamados de 4Ps, devem ser combinados de forma coerente para obter a máxima eficácia.





## Produto

O elemento produto refere-se ao que é oferecido ao cliente, como bens e serviços. Podem ser vistos como sua características físicas e funcionais ou, numa visão ampla, abrangendo todos os aspectos do desejo da satisfação. Os produtos incluem:

- Objetos físicos (automóveis, livros)
- Pessoas (presidente da república)
- Locais (Orlando, Paris, Arroio do Silva)
- Organizações (Cruz Vermelha, Green Peace)
- Idéias (palnejamento familiar, preservação ambiental)
- Ou combinações desses elementos.

Hoje grande parte da concorrência está na ampliação do produto. Um produto ampliado inclui os serviços e benefícios adicionais que um produto encerra. Um dos problemas possíveis é que toda a ampliação passa a ser um benefício esperado. Por exemplo, uma revenda de veículos inclui na venda do automóvel o emplacamento, essa prática faz com que os clientes considerem o serviço incluído no produto.

Os tomadores de decisão de marketing precisam ter em mente uma concepção mais ampla do produto e perceber que as empresas compram desejos de satisfação. Esse conceito inclui, fabricante, embalagem e rotulação, símbolos como logotipos e marcas registradas, atividades de atendimento ao consumidor que adicionam valor ao produto. Assim, produto é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviços, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor.

**Qual produto o curso de moda e estilismo oferece?**

## Preço

Vimos anteriormente produtos de alta qualidade, serviço superior e bons preços podem ser a fórmula para o sucesso de marketing. Preço é a quantidade de dinheiro, bens e serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto.

O preço é apenas parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que inclui também o tempo e o esforço mental e comportamental despendidos. O preço desempenha dois papéis importantes no composto de marketing.

Ele influencia:

- Se a compra será feita e, caso seja, quanto de um produto os consumidores ou organizações comprarião. Em geral, os clientes potenciais procuram um preço que resulte em valor positivo na troca. Eles também podem considerar os preços em relação a oferta dos concorrentes.
- Se a comercialização dos produtos será suficientemente lucrativa. Mesmo pequenas mudanças nos preços podem influenciar drasticamente os lucros. Por exemplo, uma redução de preço de 3% por uma empresa média derruba os lucros das vendas de 8,10% para 5,10%, respectivamente um decréscimo de 37%.



Para vender um produto a empresa precisa formar o preço, de modo que cubra os custos e gere resultados lucrativos, de maneira que o mercado consumidor possa pagar por eles. Na abordagem de preços é comum ouvir falar de *dumping*, a prática de estabelecer o preço para um produto abaixo do custo de seus custos ou abaixo do nível vigente no mercado. As empresas e os profissionais de marketing que se concentram nas necessidades e desejos dos clientes ao definir preços podem melhorar o valor e construir relacionamentos duradouros.

### Ponto de distribuição (praça)

O elemento ponto de distribuição, ou distribuição ou praça, refere-se a como produtos e serviços serão entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas. É uma rede ou sistema, organizadas que executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais a fim de realizar tarefas de marketing.

Os canais de distribuição podem ser organizados de várias maneiras. Nos canais diretos, os produtos movem diretamente do produtor para o usuário final. Outros canais são indiretos e podem incluir agentes, atacadistas e varejistas. As empresas também podem usar múltiplos canais de distribuição, ou mesmo canais reversos, de reciclagem de material.

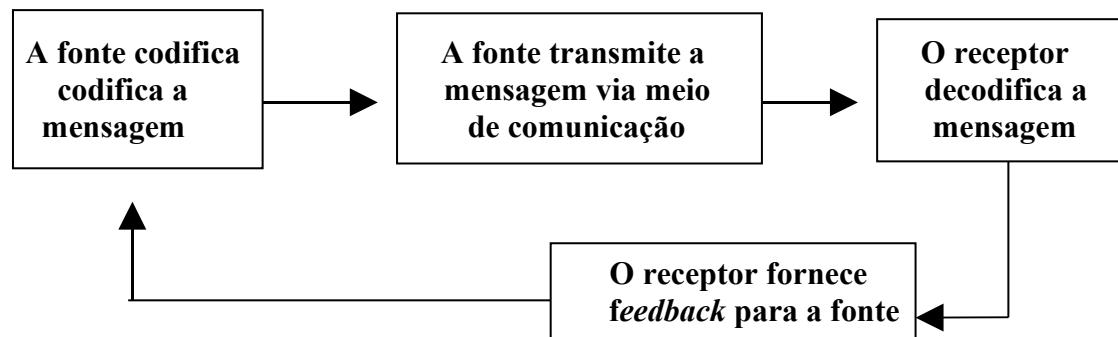
De nada adianta ter um produto que o mercado aceite, a um preço que ele possa pagar, mas que não tenha disponibilidade de chegar até o consumidor, ou que a espera é longa para adquirí-lo, nos casos de encomenda.

### Promoção

Podemos observar no nosso dia-a-dia diversas tentativas de comunicação. Desde quando estamos indo para a escola observamos na rua out-door informando uma festa, ao chegar na escola uma pessoa nos entrega um folder de um hotel. Ao cumprimentar um colega ele nos pede uma opinião sobre um programa de computador. Quando chegamos em casa, ligamos a televisão e vimos uma propaganda de um novo sabão em pó. Na novela preferida aparece um merchandising de uma cerveja. Todas essas informações fazem parte da comunicação de marketing, com o objetivo de informar, convencer e lembrar seu público-alvo e influenciar suas atitudes e comportamentos de compra.

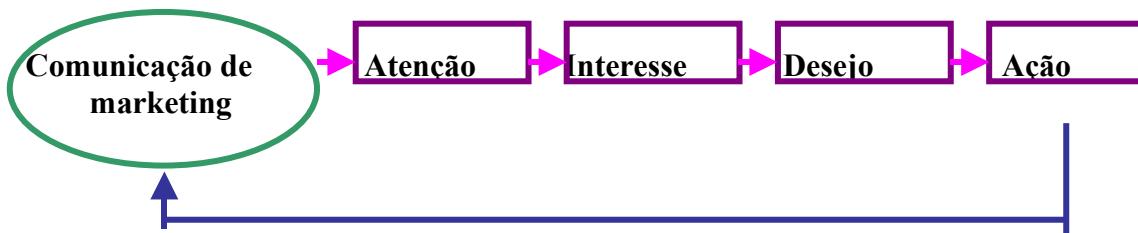
A comunicação de marketing eficaz pode aumentar as vendas ou lucros ou ajudar a realizar outros objetivos, como tornar as pessoas cientes sobre a organização e seus produtos, formar imagens positivas, identificar clientes potenciais, formar relações de canal e reter clientes.

A comunicação se processa da seguinte forma:



A **fonte** (companhia ou indivíduo) determina qual informação será comunicada e **codifica** a mensagem em símbolos apropriados, tais como palavras ou imagens. Por um **meio de comunicação** – televisão ou rádio, palavras escritas, imagens fotográficas, discurso ao vivo ou sons musicais – a fonte transmite a mensagem ao **receptor**, a pessoa ou grupo para quem a mensagem é destinada. Em seguida, o receptor **decodifica** a mensagem interpretando seu significado. Se o receptor não decodifica ou não consegue decodificar corretamente a mensagem para entender o que a fonte pretendia, se não existe **ruído** no sistema de comunicação. O ruído pode assumir forma de som físico - como um chiado no rádio, telefone ou televisão -, erro de impressão ou pronúncia, ou pode ainda ser o mau entendimento, por parte do receptor, da linguagem ou símbolos do remetente ou uma má impressão, tal como a provocada pela antipatia de um cliente em relação aos gestos ou roupas de um vendedor.

A resposta do receptor a uma mensagem fornece um retorno para o emissor. De certo modo, o **feedback** reinicia totalmente o processo de comunicação: o feedback para a comunicação de marketing, ocorre no processo de compra, onde o receptor pode responder de várias maneiras, como recomendar o produto, solicitar mais informações sobre ele ou aceitar a imagem que a organização procura transmitir. No caso da comunicação de marketing, esse processo se destina a estimular a atenção, interesse, desejo e ação.



O composto comunicação inclui quatro elementos:

- ◆ Propaganda: a veiculação de qualquer anúncio ou mensagem persuasiva nos meios de comunicação durante determinado período e num determinado espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização identificados. Ex. propaganda na TV de automóvel.
- ◆ Venda pessoal: é a venda por interação pessoa com o cliente, seja ele, face a face, por meio do telefone, fax ou computador. Ex. venda por telemarketing.
- ◆ Promoção de vendas: pressão de marketing feita dentro e fora da mídia e aplicada durante um período predeterminado e limitado ao âmbito do consumidor, do varejista ou atacadista, a fim de estimular a experiência com um produto e aumentar a demanda ou a disponibilidade. Ex. distribuição de amostra grátis de um produto.
- ◆ Publicidade: comunicação vista como não paga de informações sobre a companhia ou o produto, geralmente na forma de algum tipo de mídia. Ex. veiculação no Jornal Nacional sobre um evento de uma empresa.



Atualmente muitas organizações combinam esses fatores em comunicação integrada de marketing, que articulam os elementos do composto de comunicação de modo a fornecer clareza, consistência com o composto total do marketing e maior impacto.

Finalmente, pode-se dizer que a comunicação de marketing envolve várias questões éticas e legais. Questões como propaganda enganosa e comunicação dirigida a crianças geram em membros do público preocupação com a comunicação de marketing. Comunicação honesta associada a anúncios de serviço socialmente responsáveis são um uso positivo da comunicação de marketing.

## **LEITURA COMPLEMENTAR**

### **O Marketing Hoje**

Gerenciar o marketing em ambientes altamente mutantes e competitivos significa estar atento às mudanças e se possível, antecipar-se a elas, criando diferenciais competitivos que levem o seu produto ou serviço a uma posição de destaque.

Para isso as empresas tem de repensar o modo como operam. Para poderem competir em um mundo de rápidas transformações e mutações, as empresas procurarão cada vez mais substituir as formas tradicionais de negócios por meios mais eficientes de alcançar o seu público e redefinir sua imagem no mercado. Por isso o tempo tornou-se uma mercadoria extremamente preciosa e escassa. Então soluções que economizem tempo fazem o sucesso de uma variedade de produtos e serviços.

Em um ambiente altamente competitivo agregar valores permanentemente ao seu produto é chave para o sucesso. O produto deve ser sistematicamente repensado e melhorado para atender as novas exigências dos consumidores.

Moramos em um mundo sem fronteiras e as tendências, hábitos e desejos são muito parecidos. Então o marketing deve criar produtos e adequar a empresa para novas tecnologias e conceitos, pois as necessidades diversificadas dos consumidores abrem inúmeras oportunidades.

Se o produto é bom e o tempo é curto, os canais de distribuição são um ponto chave para que o produto chegue a tempo ao seu consumidor, o comércio *online* é uma alternativa. Vendas a consumidores finais, a atacadistas, a indústrias, deve-se montar uma rede de distribuição ágil e eficaz para que seu produto chegue ao destino com o menor tempo possível, sendo mais eficaz que a concorrência.

O fator tempo é o maior desafio para o marketing administrar em um mercado de grande competitividade e mutações constantes, tanto no cenário político como econômico. Adequar a empresa às novas realidades e até antecipar-se a elas é o que fará do profissional de marketing a peça principal para o sucesso da organização.



## A IMPORTÂNCIA DOS CUSTOS NA EMPRESA

Em nossa vida diária fazemos escolhas frequentemente, qual caminho mais rápido para chegar até a escola, que roupa vestir, qual material comprar, qual a melhor configuração do novo computador, etc.

Para todas essas escolhas precisamos avaliar as alternativas e escolher aquela mais viável, ou seja, aquela que trará maiores benefícios de acordo com nosso interesse.

Nas empresas acontece o mesmo, frequentemente precisam avaliar alternativas e escolher aquelas que trarão maiores resultados em termos de recursos, tecnologias e processos.

Essa abordagem é feita através do estudo de custos, que oferecerão subsídios para as tomadas de decisões, sejam elas para tornar a empresa competitiva ou mesmo para sua sobrevivência.

Várias podem ser as ações para obtenção de competitividade em custos. Determinadas ações, entretanto, estão presentes em todo processo de redução de custos. As principais são:

1. Otimização da qualidade em todos os processos da empresa.  
Qualidade ótima é aquela que atende às expectativas dos clientes ao menor custo. É um conceito bastante diferente de qualidade a custo mínimo ou qualidade máxima ao custo que for necessário. Abrange pessoas, processos, produtos e serviços. Em determinados setores empresariais, suas empresas nunca serão encantadoras de clientes. Para elas, tentar assegurar a satisfação total dos clientes seria economicamente inviável. Geralmente são empresas grandes, com uma grande carteira de clientes e com atuação predominante no setor de serviços. Costumam encabeçar a lista de queixas nos órgãos de defesa do consumidor. Entretanto, existe um nível mínimo de qualidade a ser oferecido sob pena de incorrerem em perdas marginais. O custo de recuperar um cliente insatisfeito é comprovadamente maior do que o custo de conquistá-lo.

### 2. Atenção ao custo global

Dada a inter-relação entre os vários tipos de custo de uma empresa, a meta a ser buscada, depois de atendidas determinadas restrições, deveria ser a minimização do custo total. Em algumas situações este procedimento é bem compreendido. Por exemplo, na escolha da localização de uma planta industrial são pesados, além das restrições qualitativas, os custos tributários, de logística, de pessoal etc. Naturalmente, a localização ótima será aquela que conduz ao menor custo total para a empresa. Em outros casos, entretanto, o custo total pode estar sendo ignorado. Por exemplo, devido a dificuldades financeiras, uma empresa pode optar pela compra de um equipamento mais barato sem considerar sua vida útil e os custos operacionais envolvidos. O custo final poderá ser bem mais elevado do que outra opção de investimento inicial maior.

### 3. Compreensão da relação entre custo, preço e receita.



O custo influí na decisão de vender a determinado preço, e este afeta o volume vendido por meio da elasticidade-preço da procura. Consequentemente, a receita da empresa também é afetada. Então, um processo de redução de custos afeta o que os economistas denominam receita marginal. O ponto ótimo de redução de custo seria aquele onde a receita marginal se mantém constante. Investimentos adicionais em redução de custos não trariam receita adicional. É verdade que identificar o comportamento da receita marginal não pode ser feito de forma intuitiva.

#### 4. Aprimoramento da qualidade de dados e de informações de custo.

Esta ação exige coragem para rejeitar metodologias tradicionais, mas ineficazes para apuração e análise de custos e capacidade para avaliar criticamente metodologias novas e aplaudidas. Em um número expressivo de empresas, os dados de custo são apresentados em relatórios burocráticos de utilidade questionável. Saber quanto custa realmente alguma coisa não é tarefa trivial.

#### 5. Explorar toda a potencialidade da Análise de Valor

A análise de valor, apesar de já ter mais de cinquenta anos, ainda é a grande ferramenta a ser utilizada na redução de custos. Mesmo quando aparentemente não está sendo utilizada num determinado processo de redução de custos, a observação mais cuidadosa mostrará que a essência da análise de valor estará por trás da metodologia usada. A análise de valor fornece uma combinação insuperável de técnica e arte para lidar com problemas de custo elevado.

Das cinco medidas citadas para redução de custos, as três primeiras são essencialmente processos de otimização. Significam identificar a melhor forma de conduzir tarefas ou processos. A penúltima destaca a importância de saber corretamente quanto e porque custa. A última, indica o caminho mais eficaz para fazer custar. Entretanto, existe uma circularidade em todas essas medidas, o que torna o processo de redução de custos ainda mais desafiante, mas certamente compensador.

Atualmente o mercado não tolera aumentos constantes de preços, por isso a importância de se reduzir custos para aumentar a receita.

Fonte: <http://www.ief.com.br/redcusto.htm>

### **Quem fará uso dos relatórios de custos dentro da empresa?**

- A contabilidade de custos atualmente integra a contabilidade gerencial, por isso os principais usuários dos relatórios de custos são:
- Donos da empresa;
- Diretores e demais executivos;
- As atividades de controle e o gerenciamento dos custos tornaram-se primordiais para a manutenção e o crescimento da empresa;
- Outro importante personagem que precisa compreender a estrutura de custo da empresa é o administrador, principalmente no que diz respeito ao:
  - ◆ Controle das atividades rotineiras;



- ◆ Gasto excessivo com matéria prima;
- ◆ A responsabilidade legal pelas informações prestadas;
- O auditor externo e interno, também é um usuário importante destes relatórios, pois:
- Pode constatar possíveis falhas nos procedimentos de contabilização;
- Encontrar desvios de mercadorias ou produtos;
- Identificação de desperdícios;
- Emitir parecer que poderá influenciar a maneira como o mercado observa o posicionamento daquela empresa em relação a sociedade;

Em suma, as informações fornecidas por um controle eficiente de custos são:

- Custos diretos, indiretos, fixos e variáveis;
- Fontes Geradoras de custos;
- Atividades e processos que agregam ou não valor a seus produtos e serviços;
- Margem de contribuição de cada produto ou serviço;
- Departamentos deficitários, que precisam sofrer processos de melhoria;
- Preços competitivos baseados na determinação e análise do ponto de equilíbrio da empresa;

A análise dos custos pode ter grande abrangência, como:

#### **APLICAÇÃO VINCULADA AO PLANEJAMENTO:**

VI- Elaboração de Orçamentos: consiste na determinação de metas de receita, custos e resultados, para períodos posteriores;

- Projeção da produção e das vendas: da mesma forma que na elaboração de orçamentos futuros, o planejamento de vendas e produção depende da avaliação dos custos da empresa;
- Estudo de viabilidade: por exemplo na análise de propostas de terceirização dos serviços, é fundamental determinar se há um custo maior em se fazer tal atividade, ou se este seria menor caso a terceirização fosse adotada. Ex. facções.
- Análise de Investimentos: o cálculo do retorno de um investimento depende sobretudo da determinação do real custo, deste investimento. Ex. o custo de uma máquina não se restringe apenas a sua aquisição.
- 

#### **APLICAÇÕES NA GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA, MERCADOLÓGICA:**

✓Formação do preço de venda: essa foi a primeira aplicação da teoria dos custos. Importante destacar o papel do departamento de marketing na determinação do preço de venda juntamente com o departamento de custo;



✓ Avaliação de desempenho; com base na idéia de que é o mercado que determina o preço dos produtos, em certo momento a determinação dos custos será necessária apenas para a determinação do resultado financeiro da empresa;

#### **APLICAÇÃO VOLTADAS AO CONTROLE:**

- Controle dos materiais: juntamente com a administração orçamentária, o sistema de custeio deve se constituir em um instrumento de controle e acompanhamento de todo e qualquer gerador de custo dentro da empresa;
- Controle do ciclo operacional: compreende o tempo entre o recebimento da matéria prima até o recebimento monetário pela venda dos produtos acabados, quanto maior este período maior a necessidade de capital de giro e maior serão os gastos financeiros da empresa;

A análise de custos comprehende um conjunto de atividades exercidas em uma organização, com o objetivo principal de fornecer subsídios para a adequada apuração, controle, acompanhamento e gerenciamento dos custos inerentes aos diversos processos. Tem por objetivos:

- ◆ Apuração dos custos dos produtos vendidos;
- ◆ Determinação da rentabilidade dos produtos ou serviços comercializados;
- ◆ Atendimento das exigências legais, sobretudo tributárias;
- ◆ Controle da movimentação externa e interna das mercadorias;
- ◆ Auxílio na tomada de decisão;
- ◆ Otimização de resultados;

Para todas estas questões apresentadas, precisaremos utilizar os conhecimentos adquiridos no módulo I nesta matéria de empreendedorismo. Para relembrar, empreender significa fazer acontecer. E isto pode ser observado a todo momento em nossa vida pessoal e profissional.

Segundo Schmiedicke e Nagy, citados por Leone, afirmam que o uso dos dados de custos atendem às decisões de marketing, ao custeio do produto e ao planejamento e controle.

De acordo com a citação acima, salientamos a necessidade de que a empresa tem que estar definida no que diz respeito aos processos de produção, de administração, comercialização e gestão de pessoas. Para que no levantamento de custos as informações sejam bem traduzidas na área de interesse. Por todos esses aspectos que a matéria de custos está intimamente ligada a todos os conceitos de empreendedorismo ministrados no módulo I.



## CONCEITUAÇÃO DE CUSTOS

Para Leone (2000), custos são o consumo de um fator de produção, medido em termos monetários para a obtenção de um produto, de um serviço ou de uma atividade que poderá ou não gerar renda.

Martins (2001) refere-se a custos como um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços, isto é, são os gastos no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Nos nossos estudos de custos iremos adotar a seguinte definição : **custos** são medidas monetárias resultantes da aplicação de bens e serviços na produção de outros bens e serviços durante o processo de fabricação.

Fernandes, custos são gastos relativos a um bem ou serviço utilizados na produção de outros bens ou serviços.

Assim, observa-se que os autores concordam que custo é um conceito ligado diretamente ao processo produtivo, ou seja, para produção de bens. Sendo que qualquer gasto não relacionado à produção não é considerado custo, custo e despesa, distinguem-se pela sua natureza, a forma como será alocado o recurso e a finalidade proposta. Que iremos abordar posteriormente.

Utilizaremos para a classificação de custos:

- ◆ Custos quanto à identificação: Diretos e Indiretos.
- ◆ Custos quanto ao volume de produção: Variáveis e Fixos.

### **Custos Diretos**

Os autores definem como custos diretos aqueles que são alocados diretamente no produto, por exemplo, para fabricar uma calça o fio é um custo direto. São todos os custos facilmente identificados com a produção de bens ou serviços. Podemos dizer ainda, que são os ingredientes que compõem o produto. O rateio acontece por medidas mensuráveis.

Para Martins (2001), alguns custos podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de material consumidos, embalagens utilizadas, horas de mão-de-obra utilizadas e até quantidade de força consumida. São os custos diretos em relação aos produtos.

Leone (2000), resume que custo direto é identificado naturalmente ao objeto do custeio.

A apropriação dos custos diretos deve ser levantado o consumo de materiais, basta a empresa manter um sistema de requisições, de modo a saber sempre para qual produto foi utilizado o material retirado do almoxarifado.



Para conhecer o consumo de mão-de-obra direta, é preciso, a empresa mantenha um sistema de apontamentos, por meio do qual se verifica quais os operários que trabalham em cada produto (ou serviço) no período (dia, semana, mês) e por quanto tempo (minutos, horas).

Nas empresas de serviços, normalmente se faz o acompanhamento da ordem de serviço, anotando os custos alocados diretamente (mão de obra, materiais aplicados e serviços subcontratados).

### **Custos Indiretos**

Ao contrário de custos diretos, os indiretos não podemos identificar como pertencentes a este ou aquele produto. Por exemplo, o seguro do prédio da fábrica.

Padoveze aduz que gastos industriais que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou a outro seguimento ou atividades operacionais, e caso sejam atribuídos os produtos, serviços ou departamentos, será através de critérios de distribuição ou alocação.

Os custos indiretos com relação aos produtos, de acordo com Martins, são os que não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária (como o aluguel, a supervisão, as chefias).

Esses custos incorrem dentro do processo de produção, mas que, para serem apropriados aos produtos, nos obrigam ao uso de rateios, que são artifícios usados para distribuir os custos que não conseguimos ver com objetividade e segurança a quais produtos de se referem.

Os custos indiretos necessitam de formas de rateio e relacionam-se com vários produtos ao mesmo tempo.

No site <http://www.portaldecontabilidade.com.br> encontramos que custo indireto é o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência. Os custos indiretos são apropriados aos portadores finais mediante o emprego de critérios pré-determinados e vinculados a causas correlatas, como mão-de-obra indireta, rateada por horas/homem da mão de obra direta, gastos com energia, com base em horas/máquinas utilizadas, etc.

Atribui-se parcelas de custos a cada tipo de bem ou função por meio de critérios de rateio. É um custo comum a muitos tipos diferentes de bens, sem que se possa separar a parcela referente a cada um, no momento de sua ocorrência. Ou ainda, pode ser entendido, como aquele custo que não pode ser atribuído (ou identificado) diretamente a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento. Necessita de taxas/critérios de rateio ou parâmetros para atribuição ao objeto custeado.

São aqueles que apenas mediante aproximação podem ser atribuídos aos produtos por algum critério de rateio.

◆ Exemplos:

1. Mão-de-obra indireta: é representada pelo trabalho nos departamentos auxiliares nas



indústrias ou prestadores de serviços e que não são mensuráveis em nenhum produto ou serviço executado, como a mão de obra de supervisores, controle de qualidade, etc.

2. Outros custos indiretos: são os custos que dizem respeito à existência do setor fabril ou de prestação de serviços, como depreciação, seguros, manutenção de equipamentos, etc.

Martins trás um exemplo de levantamento de custos e análises necessárias para a classificação dos custos em diretos e indiretos:

Suponhamos que os seguintes Custos de Produção de determinado período precisam ser alocados os quatro diferentes produtos elaborados pela empresa:

Matéria-Prima.....	2.500.000
Embalagens.....	600.000
Materiais de Consumo.....	100.000
Mão-de-obra.....	1.000.000
Salários da Supervisão.....	400.000
Depreciação das Máquinas.....	300.000
Energia Elétrica.....	500.000
Aluguel do Prédio.....	<u>200.000</u>
Total.....	\$ 5.600.000

- ♦ O responsável por Custos faz os levantamentos e as análises necessárias e verifica o seguinte:

**Matéria-Prima e Embalagens:** podem ser apropriadas perfeitas e diretamente aos quatro produtos, já que foi possível identificar quanto cada um consumiu.

**Materiais de Consumo:** alguns são lubrificantes de máquinas, e não há como associá-los a cada produto diretamente, e outros são de tão pequeno valor que ninguém se preocupou em associá-los a cada produto. Caso os materiais de consumo sejam relevantes eles serão considerados diretos.

**Mão-de-obra:** é possível associar parte dela diretamente com cada produto, pois houve uma medição de quanto cada operário trabalhou em cada um e quanto custa cada operário para a empresa. Mas parte dela refere-se aos chefes de equipes de produção, e não há possibilidade de se verificar quanto atribuir diretamente aos produtos (\$ 200.000 dos \$ 1.000.000).

**Salários da Supervisão:** muito mais difícil ainda de se alocar por meio de uma verificação direta e objetiva do que a mão-de-obra dos chefes de equipes de produção, já que essa



supervisão é a geral da fábrica. Representa esse custo o gasto da supervisão dos chefes de equipes e, por isso mesmo, muito mais difícil é a alocação aos produtos.

**Depreciação das máquinas:** a empresa deprecia linearmente em valores iguais por período, e não por produto. Haveria possibilidade de apropriar diretamente a cada produto se a depreciação fosse contabilizada de outra forma.

**Energia Elétrica:** parte dela é possível alocar a 3 dos 4 produtos, já que a máquina que mais consome energia elétrica possui um medidor próprio, e a empresa faz verificações de quanto consome para cada item elaborado. Porém, o resto da energia só é medido globalmente, e não há forma direta de alocação (\$ 350.000 são alocáveis e \$ 150.000 não).

**Aluguel do Prédio:** impossível de se medir diretamente quanto pertence a cada produto.

Portanto, a classificação de Direto e Indireto que estamos fazendo é com relação ao produto feito, e não à produção no sentido geral ou aos departamentos dentro da fábrica.

Alguns custos têm características especiais. Por exemplo, vimos que parte dos Materiais de Consumo poderia ser apropriada diretamente, mas, dada sua irrelevância, verificou-se não valer a pena esse trabalho; muitas vezes a relação "custo-benefício" é desfavorável para itens de pequena importância.

Outros, como a Depreciação, poderiam também ser apropriados de maneira mais direta, porém, pela própria natureza na maior parte das vezes considerado útil tal procedimento. O próprio valor da depreciação como um todo é tão estimado e arbitrariamente fixado que chega a ser pouco útil a alocação direta.

Finalmente, certos custos, como a Energia Elétrica, são relevantes, mas não tratados como diretos, já que para tanto seria necessária a existência de um sistema de mensuração do quanto é aplicado a cada produto. Por ser caro esse sistema ou de difícil aplicação, ou ainda por não ser muito diferente o valor assim obtido daquele que se calcularia com base na potência de cada máquina e no volume de sua utilização, prefere-se fazer a apropriação de forma indireta, considerando assim, apenas como custo variável.

Cada vez que é necessário utilizar-se qualquer fator de rateio para a apropriação ou cada vez que há o uso de estimativas e não de medição direta, fica o custo incluído como indireto.

Logo, o rol dos Custos Indiretos incluiu custos Indiretos propriamente ditos e Custos Diretos (por natureza), mas que são tratados como indiretos em função de sua irrelevância ou da dificuldade de sua medição, ou até do interesse da empresa em ser mais ou menos rigorosa nas suas informações.

Pode-se inclusive dizer também que, entre os Indiretos, existem os menos Indiretos (quase Diretos), como Materiais de Consumo, e os mais indiretos, como Supervisão da fábrica, Imposto Predial ou Corpo de Segurança.

Com respeito especificamente à mão-de-obra, entendemos então o que seja Direta e Indireta; aquela que diz respeito ao gasto com pessoal que trabalha e atua diretamente sobre o produto que



está sendo elaborado; a outra, a Indireta, é a relativa ao pessoal de chefia, supervisão ou ainda atividades que, apesar de vinculadas à produção, nada têm de aplicação direta sobre o produto: manutenção, prevenção de acidentes, Contabilidade de Custos, programação e controle da produção, etc.

Às vezes ouvimos dizer: "O custo direto do almoxarifado foi de tantos reais." Mas pelo que vimos não há custo direto normalmente no almoxarifado, já que custo direto só existe com relação a produto. Esse uso das expressões direto e indireto com relação a departamentos provoca de fato dúvidas e deve ser evitado. **A definição de direto e indireto é somente com relação a produtos.**

A classificação dos custos quanto ao processo produtivo, em diretos e indiretos, serve para fornecer informações para a determinação dos custos do produto ou do bem produzido, para a verificação da rentabilidade e da eficiência de várias atividades da empresa.

Portanto, somente podemos afirmar que um custo é direto ou indireto, quando tomamos por base um determinado produto custeado. Por exemplo, na produção de um livro, o papel é um custo direto, entretanto, o salário do editor, é indireto. Se for objeto de estudo o custo da editoração de livros, o salário do editor passa a ser um custo direto. Conclui-se que, a classificação dos custos depende da base de comparação utilizada para formar o custeio.

## **CUSTOS VARIÁVEIS**

Quando uma indústria está em pleno funcionamento, ou seja, produzindo bens e serviços, ela possui determinado centro de custos, que varia conforme o volume produzido. Quanto maior for o volume de produção, maiores serão os custos variáveis totais. Eles dependem das atividades da empresa, quando não são produzidos os bens, ele deixam de existir.

Um custo é variável quando é proporcional ao nível de atividade (o custo total aumenta à medida que a atividade aumenta). Os custos variáveis somente aparecem quando a atividade ou a produção é realizada (Leone).

Martins exemplifica que o valor global do consumo dos materiais diretos por mês depende diretamente do volume de produção. Quanto maior a quantidade fabricada, maior seu consumo. Dentro, portanto, de uma unidade de tempo (mês, nesse exemplo), o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção; logo, materiais diretos são custos variáveis.

Podemos resumir que custos variáveis são aqueles que se alteram conforme o volume de produção da empresa. Quanto mais se produz maiores serão os custos variáveis totais.

## **CUSTOS FIXOS**

De acordo com Padoveze, apesar da possibilidade de classificarmos uma série de gastos como custos fixos, é importante ressaltar que qualquer custo é sujeito à mudanças. Custos são considerados fixos quando *tendem* a manter-se constantes nas alterações das atividades operacionais. Independem do volume de produção. Produzindo uma ou 1000 unidades o valor total do custo permanece o mesmo.



Alguns custos já possuem parâmetros tradicionais que definem seu comportamento. É o caso do material direto que possui comportamento bastante bem definido em relação às unidades produzidas. Há uma correlação positiva e significativa em relação entre o montante das unidades produzidas e o volume monetário do material direto. Por isso mesmo o material direto é um custo variável, em relação ao parâmetro “unidades produzidas”, tomado como referência.

Estes custos tem relação com a capacidade instalada que a empresa possui, seu valor não varia conforme o volume de produção. Portanto, não possuem relação com o volume de produção, eles existem **independente**mente da empresa produzir ou não.

Por exemplo, o aluguel da fábrica num determinado mês é de um determinado valor, independentemente de aumentos ou diminuições naquele mês do volume elaborado de produtos. Por isso, o aluguel é um **Custo Fixo**, assim como seguro, salário dos administrativos, a mão-de-obra indireta, conta do telefone, etc.

Martins faz algumas considerações importantes:

É de grande importância notar que a classificação em Fixos e Variáveis leva em consideração a unidade de tempo, o valor total de custos com um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade. Não se trata, como no caso da classificação de Diretos e Indiretos, de um relacionamento com a unidade produzida. Por exemplo, a matéria-prima é um Custo Variável, já que, por mês, o seu valor total consumido depende da quantidade de bens fabricados. Entretanto, por unidade elaborada a quantidade de matéria-prima é provavelmente a mesma; mas isso não lhe tira a característica de Variável.

A divisão em Fixos e Variáveis também tem outra característica importante: considerando a relação entre período e volume de atividade, não se está comparando um período com outro. Esse fato é de extrema importância na prática para não se confundir Custo Fixo com custo recorrente (repetitivo). Por exemplo, se a empresa adota um sistema de depreciação com base em quotas decrescentes e com isso atribui para cada ano um valor diferente desse custo, continua tendo na depreciação um Custo Fixo, mesmo que a cada período ele seja de montante diferente. Também se o aluguel é reajustado mensalmente em função de qualquer índice e nunca é igual em dois períodos subsequentes, não deixa de ser um Custo Fixo, já que em cada período o seu valor é definido e independente do volume produzido.

Outro aspecto dos Custos Fixos é que eles não são, eternamente do mesmo valor. Sempre há pelo menos duas causas para sua modificação: mudança em função de variação de preços, de expansão da empresa ou de mudança de tecnologia. Por exemplo, o valor da Mão-de-Obra Indireta pode subir num determinado mês em função de um dissídio; o aluguel pode crescer em virtude da adição de mais um imóvel; e a depreciação pode também aumentar pela substituição de uma máquina velha por outra mais moderna e mais cara. Todos esses itens são Custos Fixos sempre, apesar de seus valores se modificarem, já que seu montante em cada período é independente do volume de produção.

Alguns tipos de custos têm componentes das duas naturezas. A Energia Elétrica é um exemplo, já que possui uma parcela que é Fixa e outra Variável; aquela independe de volume de



produção, e é definida em função do potencial de consumo instalado, e esta depende diretamente do consumo efetivo. Custos dessa natureza são chamados, às vezes, Semivariáveis ou Semifixos (outras acepções existem para essas expressões), mas preferimos, neste trabalho, dizer sempre que são Custos com parte Fixa e parte Variável.

Necessário se torna aqui mencionar que a classificação em Fixos e Variáveis tem outra distinção com relação à classificação em Diretos e Indiretos. Esta última só se aplica a Custos propriamente ditos. Mas aquela também se aplica às Despesas. Assim, podemos ter Despesas de Vendas Fixas (propaganda, salários da administração das vendas, parte fixa da remuneração dos vendedores, etc.) e Variáveis (comissão de vendedores, despesas de entrega, etc.). Aliás, a propaganda é um bom exemplo de Despesa Fixa não necessariamente Repetitiva, já que a empresa pode arcar com um gasto dessa natureza num mês e não em outro; apesar dessa sua oscilação, é um valor fixo por período, isto é, definido não em função do volume de atividade (o volume de atividade, para essa despesa, são as vendas e não a produção).

Existem Despesas Financeiras Fixas (juros e encargos de empréstimos) e também podem existir as Variáveis (descontos de duplicatas, se a empresa tem por norma a utilização dessa forma de financiamento). As Despesas de Administração são quase todas Fixas, com raríssimas exceções.

Todos os custos podem ser classificados em Fixos e Variáveis ou em Diretos e Indiretos ao mesmo tempo. Assim, a matéria-prima é um Custo Direto e Variável, os materiais de consumo são normalmente Custos Indiretos e Variáveis, os seguros da fábrica são Custos Indiretos e Fixos, etc. Os Custos Diretos são Variáveis, quase sem exceção, mas os Indiretos são tanto Fixos como Variáveis, apesar da geral predominância dos primeiros.

## Resumo

Custos Diretos, Indiretos, dizem respeito ao relacionamento entre o custo e o produto feito: os primeiros são fácil, objetiva e diretamente apropriáveis ao produto feito, e os indiretos precisam de esquemas especiais para a alocação, tais como bases de rateio, estimativas, etc. Adotaremos o conceito de custos diretos e indiretos somente em relação às mão-de-obra. Custos Fixos e Variáveis são uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o valor total do custo num período e o volume de produção. Fixos são os que num período têm seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, e Variáveis os que têm seu valor determinado em função dessa oscilação.

Fixos e Variáveis são uma classificação aplicável também às **Despesas**, enquanto Diretos e Indiretos são uma classificação aplicável só a **Custos**.

### REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE CUSTOS

Gráfico Clássico de Custos Fixos



Gráfico Clássico de Custos Variáveis

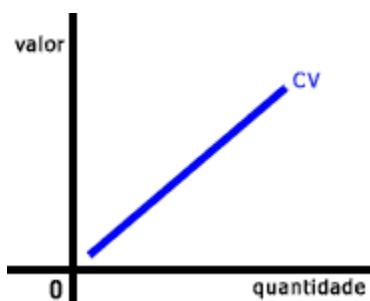


Gráfico Clássico de Custos Fixos e Variáveis

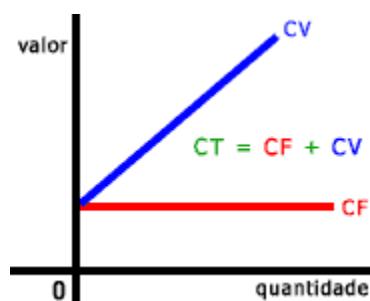


Gráfico representativo da receita

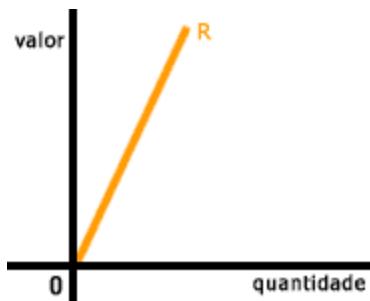
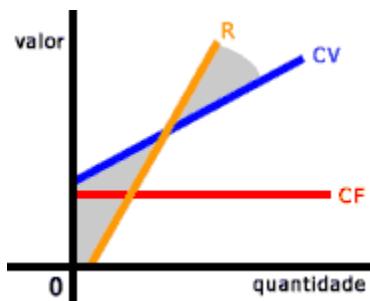


Gráfico Completo



Com os conceitos de custos, custos fixos, variáveis, diretos e indiretos já concebidos e entendidos e para dar sequência aos nossos estudos, precisamos conhecer outros conceitos complementares de suma importância. A compreensão desses termos faz-se necessária, visto que, além de complementares são semelhantes. É importante advertir que a confusão dos mesmos torna o resultado do trabalho totalmente distorcido.

**Gastos** - sacrifício financeiro que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrificio esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro). Note que só existe gasto no ato da passagem para a propriedade para a empresa do bem ou serviço. Por exemplo, no momento em que a empresa compra matéria-prima e esta passa a fazer parte da propriedade é onde ocorre o gasto.

**Investimento** - gasto ativado em função de vida útil ou benefícios atribuídos a futuro(s) período(s). São os gastos que não serão atribuídos aos custos, propriamente. Os investimentos são os gastos que serão de propriedade da empresa. Exemplo: máquinas, computadores, móveis, automóveis.

**Despesa** - bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receita. São os gastos necessários ao desenvolvimento das operações da empresa. Por exemplo, a comissão do vendedor, a energia elétrica, a conta de telefone, etc.

**Desembolso** - pagamento resultante da aquisição de um bem ou serviço. Em geral, um gasto gera desembolso.

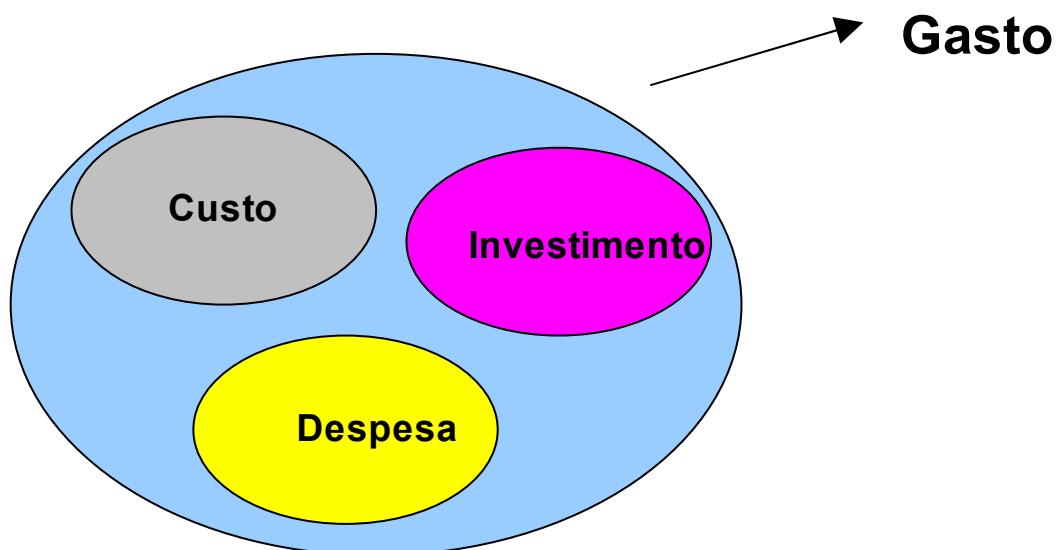
**Perda** - bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntariamente. Não fazem parte dos custos de produção dos produtos. Perdas com incêndio, mercadorias obsoletas, uma peça mal cortada que não poderá ser aproveitada.

**Desperdício** – Nakagawa (1993) afirma que desperdícios são todas as formas de custos que não adicionam qualquer valor ao produto, sob a ótica do consumidor. Exemplifica com o caso de fabricante de televisores que só adiciona valor ao combinar e montar as partes necessárias para produzí-los. Qualquer coisa é desperdício. Por esta definição, contar e estocar partes componentes, qualquer forma de inspeção, testes, transportes, preenchimentos de controles internos, perdas durante o processo, atividades de reprocessamento, atendimento de garantias, etc. Seriam formas de desperdícios.

**Custo Primário** - é a soma da matéria prima, material de embalagem mais a mão-de-obra direta.

**Custo de Transformação** - é a soma de todos os custos de produção, exceto a matéria-prima e outros elementos adquiridos, ou seja, é o custo do esforço realizado pelas empresas.

→ Todo custo, despesa ou investimento já foram ou são um gasto, mas nem todo o gasto é ou será um custo, uma despesa ou investimento.



Fonte: Apostila de Prof. Rimenez Tuon -SENAI



## CÁLCULO DOS CUSTOS

Utilizaremos para nossos estudos um modelo de controle de custos aplicado à confecção. O primeiro procedimento para se calcular custos são a separação do material de consumo destinados a manutenção. Por exemplo, são os materiais que necessitarão de reposição, como agulhas, molas, etc. A relação desses materiais difere por peça a ser produzida e por máquina a ser utilizada. Para a tomada de preços deverá ser feito um orçamento dos materiais. Em seguida deverá ser separado os custos do corte e os custos da confecção.

### **1.º Passo: Separação do material de consumo**

Exemplo: produção de 10.000 peças

<b>Custos de manutenção da costura</b>			
Material	Quantidade	Valor unitário R\$	Valor total R\$
Caça linha	1	3,50	3,50
Caixa de bobina esquerda	2	26,00	54,00
Caixa de bobina direita	2	26,00	52,00
Parafuso da chapa de agulha	2	1,00	2,00
Bobina	36	2,20	79,2
Parafuso de agulha	6	1,50	9,00
Parafuso do calçador	2	1,20	2,40
Parafuso da lançadeira	8	1,50	12,00
Óleo	50	8,50	425,00
<b>Total geral de confecção</b>			<b>639,10</b>

<b>Custo de manutenção do corte</b>			
Material	Qtde	Valor unitário R\$	R\$ Total
Tesoura de enfestador	1	40,00	40,00
Papel de molde	15	0,50	7,50
Papel de risco	800	0,40	320,00
Faca da máquina de corte	30	5,00	150,00
<b>Total geral</b>			<b>517,50</b>



De acordo com a tabela acima, teremos o custo total de R\$ 1156,60.  
 Quantidade de peças a serem produzidas 10.000 peças  
 Custo de manutenção: total geral/peças=  $1156,60/10.000 = 0,11567 = \text{R\$ } 0,1157$

### **2.º Passo: Separação do material direto do produto**

Esta é a próxima etapa para apurar os materiais diretos do produto, por isso esta relação difere por peça a ser produzida. Esta relação inclui o tecido, aviamentos e outros materiais utilizados.

QUADRO DEMONSTRATIVO DE MATÉRIA-PRIMA E AVIAMENTOS				
Material	Unidade	Quantidade	Preço unitário	Preço Total
Jeans	cm	0,34	R\$ 9,85	R\$ 3,35
Fio (100%) 15m	m	74,34	R\$ 0,0005	R\$ 0,0372
Ribana	Kg	0,01	R\$ 29,60	R\$ 0,296
Etiqueta de composição	Un	2	R\$ 0,0163	R\$ 0,0326
Etiqueta de marca (cx 1000)	Un	1	R\$ 35,00	R\$ 0,0350
Botão (cx 2000)	un	1	R\$ 62,20	R\$ 0,031
Tag (cx 10000)	Un	1	R\$ 268,00	R\$ 0,0268
Saco plástico (1000)	Un	1	R\$ 38,00	R\$ 0,0380
<b>Total de matéria-prima</b>				<b>3,8466</b>
<b>Consumo Manutenção</b>				<b>0,1157</b>
<b>Total Geral</b>				<b>3,96</b>

### **3.º Passo: Apurar a depreciação das máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, imóveis e material de estoque de manutenção.**

Para o funcionamento de todas as instalações da fábrica, produzindo ou não, elas vão se desvalorizar, seja por desgaste, perda ou obsolescência. Os índices de depreciação são estabelecidos pela legislação do Imposto de Renda da Receita Federal e considerados anualmente. Para cálculo dos custos utilizamos valores mensais de produção, consequentemente os valores de depreciação



devem ser *dividido por 12 meses*. Os principais índices de depreciação a serem utilizados estão descrito no quadro abaixo:

Descrição	Vida útil	Percentual
Máquinas e equipamentos	10 anos	10%
Móveis e utensílios	5 anos	20%
Automóveis e sistemas	5 anos	20%
Estoques de manutenção	10 anos	10%
Ferramentas	5 anos	20%
Imóveis	25 anos	4%

Esses índices podem ser encontrados no site da receita federal:  
[www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/ant2001/1998/in16298ane1.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/ant2001/1998/in16298ane1.htm)

<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS</b>				
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>PREÇO UNITARIO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>DEPRECIAÇÃO</b>
Revisadeira	R\$ 16.600,00	1	R\$ 16.600,00	R\$ 1.660,00
Enfestadeira	R\$ 46.332,00	1	R\$ 46.332,00	R\$ 4.633,20
Máquina de corte vertical	R\$ 2.300,00	2	R\$ 4.600,00	R\$ 460,00
Reta	R\$ 23.000,00	12	R\$ 276.000,00	R\$ 27.600,00
Overlock	R\$ 28.024,00	12	R\$ 336.288,00	R\$ 33.628,80
Interlock	R\$ 29.600,00	3	R\$ 88.800,00	R\$ 8.880,00
Reta 2 agulhas	R\$ 29.000,00	5	R\$ 145.000,00	R\$ 14.500,00
Cobertura	R\$ 22.744,00	7	R\$ 159.208,00	R\$ 15.920,80
Ilhós	R\$ 8.700,00	1	R\$ 8.700,00	R\$ 870,00
Botão de pressão	R\$ 12.200,00	1	R\$ 12.200,00	R\$ 1.220,00
Microcomputador	R\$ 3.100,00	10	R\$ 31.000,00	R\$ 3.100,00
<b>DEPRECIAÇÃO TOTAL</b>			<b>R\$ 1.124.728,00</b>	<b>R\$ 112.472,80</b>
<b>DEPRECIAÇÃO MENSAL</b>				R\$ 9.372,73



<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DE MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>				
Descrição	Preço unitário	Quantidade	Valor Total	Depreciação
Arara multi-regulagem	R\$ 282,49	2	R\$ 564,98	R\$ 113,00
Armário duas portas	R\$ 255,00	10	R\$ 2.550,00	R\$ 510,00
Armário de cozinha	R\$ 385,00	1	R\$ 385,00	R\$ 77,00
Balança	R\$ 3.469,00	2	R\$ 6.938,00	R\$ 1.387,60
Balcão de pia	R\$ 287,50	2	R\$ 575,00	R\$ 115,00
Cadeira para costura	R\$ 140,00	10	R\$ 1.400,00	R\$ 280,00
Celular	R\$ 724,00	4	R\$ 2.896,00	R\$ 579,20
Impressora	R\$ 490,00	2	R\$ 980,00	R\$ 196,00
Geladeira	R\$ 1.270,00	1	R\$ 1.270,00	R\$ 254,00
DVD Player	R\$ 235,00	1	R\$ 235,00	R\$ 47,00
Ar Condicionado	R\$ 828,00	3	R\$ 2.484,00	R\$ 496,80
<b>DEPRECIAÇÃO TOTAL</b>			<b>R\$ 20.277,98</b>	<b>R\$ 4.055,60</b>
<b>DEPRECIAÇÃO MENSAL</b>				<b>R\$ 337,97</b>

<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DE FERRAMENTAL DA OFICINA</b>				
DESCRÍÇÃO	PREÇO UNITÁRIO	QUANTIDADE	VALOR TOTAL	DEPRECIAÇÃO
Trena	R\$ 9,40	2	R\$ 18,80	R\$ 3,76
Chave de fenda simples	R\$ 5,80	1	R\$ 5,80	R\$ 1,16
Morça	R\$ 101,50	1	R\$ 101,50	R\$ 20,30
Paquímetro	R\$ 60,95	1	R\$ 60,95	R\$ 12,19
Esmeril	R\$ 98,00	1	R\$ 98,00	R\$ 19,60
Arco serra p/metais	R\$ 10,79	1	R\$ 10,79	R\$ 2,16
Jogo de chave hexagonal	R\$ 67,80	1	R\$ 67,80	R\$ 13,56
Alicate universal	R\$ 18,90	2	R\$ 37,80	R\$ 7,56
Alicate de bico curto	R\$ 22,80	2	R\$ 45,60	R\$ 9,12
Jogo de chave combinada	R\$ 77,20	1	R\$ 77,20	R\$ 15,44
Martelo de borracha	R\$ 9,59	1	R\$ 9,59	R\$ 1,92
<b>DEPRECIAÇÃO TOTAL</b>			<b>R\$ 533,83</b>	<b>R\$ 106,77</b>
<b>DEPRECIAÇÃO MENSAL</b>				<b>R\$ 8,90</b>

<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DE INSTALAÇÕES</b>				
DESCRÍÇÃO	PREÇO UNITÁRIO/m²	QUANTIDADE	VALOR TOTAL	DEPRECIAÇÃO 4%
Galpão industrial parte	R\$ 300,00	1.758	R\$ 527.400,00	R\$ 21.096,00

<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DE VEÍCULOS E SISTEMAS</b>				
DESCRÍÇÃO	PREÇO UNITÁRIO	QTDE	VALOR TOTAL	DEPRECIAÇÃO
GOL 1000 PLUS 2006	R\$ 20.000,00	1	R\$ 20.000,00	R\$ 4.000,00
Kombi 2004	R\$ 18.000,00	1	R\$ 18.000,00	R\$ 3.600,00
Sistema Audacess	R\$ 12.500,00	1	R\$ 12.500,00	R\$ 2.500,00
Sistema Controle estoques	R\$ 3.000,00	1	R\$ 3.000,00	R\$ 600,00
<b>DEPRECIAÇÃO TOTAL MENSAL</b>				<b>R\$ 10.700,00</b>
<b>DEPRECIAÇÃO MENSAL</b>				<b>R\$ 891,67</b>



#### **4º Passo: Levantamento das despesas com material de expediente e de limpeza**

Os materiais de expediente são os materiais de papelaria e os materiais de limpeza são os propriamente ditos. Ambos são utilizados no administrativo e na fábrica, mas que não fazem parte da composição do produto. Portanto, não são custo direto de fabricação. Não tendo natureza de custos, são considerados despesas.

<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DE MATERIAL DE EXPEDIENTE</b>				
<b>DESCRÍÇÃO</b>	<b>PREÇO UNITÁRIO</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Almofada para carimbo	R\$ 3,00	Peça	5	R\$ 15,00
Caneta esferográfica	R\$ 0,60	Peça	30	R\$ 18,00
Lápis	R\$ 0,30	Peça	20	R\$ 6,00
Borracha	R\$ 0,20	Peça	20	R\$ 4,00
Pasta AZ	R\$ 5,00	Peça	10	R\$ 50,00
Porta caneta	R\$ 13,00	Peça	5	R\$ 65,00
Clips para papel	R\$ 5,50	Cx	6	R\$ 33,00
Perfurador	R\$ 8,00	Peça	3	R\$ 24,00
CD- RW	R\$ 5,00	Peça	15	R\$ 75,00
Duplicatas	R\$ 16,00	Bloco	5	R\$ 80,00
Papel form. Contínuo	R\$ 44,00	Cx	10	R\$ 440,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 810,00</b>

<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DE MATERIAL DE LIMPEZA</b>				
<b>DESCRÍÇÃO</b>	<b>PREÇO UNITÁRIO</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Vassoura	R\$ 6,00	Peça	10	R\$ 60,00
Balde	R\$ 4,00	Peça	5	R\$ 20,00
Pano de limpeza	R\$ 1,00	Peça	12	R\$ 12,00
Álcool	R\$ 5,00	500 ml	8	R\$ 40,00
Limpa vidros	R\$ 7,00	300 ml	5	R\$ 35,00
Sabão em pó	R\$ 11,00	1Kg	3	R\$ 33,00
Rodo	R\$ 14,00	Peça	5	R\$ 70,00
Saco lixo 100 L	R\$ 18,00	Cento	10	R\$ 180,00
Detergente	R\$ 1,20	500 ml	4	R\$ 4,80
Desinfetante	R\$ 2,60	1 L	5	R\$ 13,00
Copo plástico	R\$ 8,00	Cento	10	R\$ 80,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 547,80</b>



### **5º Passo: Levantamento da mão-de-obra direta e indireta com encargos sociais**

Relembrando: são considerados mão-de-obra direta os produtivos que fazem parte do processo de produção e são alocáveis diretamente ao produto, como por exemplo a costureira, o cortador, etc. A mão-de-obra indireta é aquela que não é identificável diretamente ao produto, por exemplo o administrativo, o almoxarifado, a faxineira, o eletricista, etc.

Os encargos sociais são os impostos que incidem sobre a folha de pagamento. São índices estipulados pelo governo. Esses encargos diferem dependendo do tipo de empresa, como por exemplo, enquadrada no Super Simples ou empresa de lucro real sofrem tributação distintas.

#### **QUADRO DEMONSTRATIVO DE ENCARGOS SOCIAIS**

Encargos Sociais	%
Sat	2,00%
INSS	20,00%
Senai	1,00%
Senai/Sesc	1,50%
Pis	1,65%
Confins	7,60%
Fgts	8,50%
Salário educação	2,50%
13º salário	11,32%
Auxílio doença	2,00%
Seguro desemprego	2,00%
Aviso prévio ind.	2,23%
Multa Fgts 40%	5,08%
Aviso prévio	1,13%
Licença maternidade	0,86%
Licença Paternidade	0,18%
Férias	11,32%
Ind. 13º e férias	3,77%
Total	84,64%

#### **QUADRO DEMONSTRATIVO DA MÃO DE OBRA INDIRETA DA COSTURA**

Função	Quant	Sal. un.	Sal. Total	Encargos Sociais	Salário/Encargos
Encarregado costura	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.692,80	R\$ 3.692,80
Inspector qualidade	2	R\$ 950,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.608,16	R\$ 3.508,16
Instrutora	2	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.523,52	R\$ 3.323,52
Distribuidor	2	R\$ 800,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.354,24	R\$ 2.954,24
Mecânico	2	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.031,36	R\$ 4.431,36
Revisor	5	R\$ 790,00	R\$ 3.950,00	R\$ 3.343,28	R\$ 7.293,28
Embalador	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 634,80	R\$ 1.384,80
Guardador	2	R\$ 750,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.269,60	R\$ 2.769,60
Pregar Tag	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 634,80	R\$ 1.384,80
Dobradeira	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 761,76	R\$ 1.661,76
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>R\$ 8.790,00</b>	<b>R\$ 17.550,00</b>	<b>R\$ 14.854,32</b>	<b>R\$ 32.404,32</b>



#### QUADRO DEMONSTRATIVO DA MÃO DE OBRA INDIRETA DO CORTE

Função	Quant	Sal. un.	Sal. Total	Encargos Sociais	Salário/Encargos
Encarregado do corte	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 846,40	R\$ 1.846,40
Preparação	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 761,76	R\$ 1.661,76
Preparar OP	3	R\$ 900,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.285,28	R\$ 4.985,28
Risco	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.015,68	R\$ 2.215,68
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>R\$ 4.000,00</b>	<b>R\$ 5.800,00</b>	<b>R\$ 4.909,12</b>	<b>R\$ 10.709,12</b>

#### QUADRO DEMONSTRATIVO DA MÃO DE OBRA INDIRETA ADMINISTRATIVA

Função	Quant	Sal. un.	Sal. Total	Encargos Sociais	Salário/Encargos
Gerente de produção	1	R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00	R\$ 2.708,48	R\$ 5.908,48
Vendas	3	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 5.078,40	R\$ 11.078,40
Marketing	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 3.385,60	R\$ 7.385,60
Programador	1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.523,52	R\$ 3.323,52
Diretor Industrial	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 6.771,20	R\$ 14.771,20
Diretor Financeiro	1	R\$ 8.000,00	R\$ 8.000,00	R\$ 6.771,20	R\$ 14.771,20
Estilista	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.116,00	R\$ 4.616,00
Office Boy	2	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 846,40	R\$ 1.846,40
Secretaria	1	R\$ 750,00	R\$ 750,00	R\$ 634,80	R\$ 1.384,80
Motorista	2	R\$ 900,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.523,52	R\$ 3.323,52
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>R\$ 29.650,00</b>	<b>R\$ 37.050,00</b>	<b>R\$ 31.359,12</b>	<b>R\$ 68.409,12</b>

#### QUADRO DEMONSTRATIVO DA MÃO DE OBRA DIRETA COSTURA

Função	Quant	Sal. un.	Sal. Total	Encargos Sociais	Salário/Encargos
Costureira	20	R\$ 900,00	R\$ 18.000,00	R\$ 15.235,20	R\$ 33.235,20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>R\$ 900,00</b>	<b>R\$ 18.000,00</b>	<b>R\$ 15.235,20</b>	<b>R\$ 33.235,20</b>

#### QUADRO DEMONSTRATIVO DA MÃO DE OBRA DIRETA DO CORTE

Função	Quant	Sal. un.	Sal. Total	Encargos Sociais	Salário/Encargos
Enfestador	2	R\$ 850,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.438,88	R\$ 3.138,88
Cortador	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 846,40	R\$ 1.846,40
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>R\$ 1.850,00</b>	<b>R\$ 2.700,00</b>	<b>R\$ 2.285,28</b>	<b>R\$ 4.985,28</b>

#### 6º Passo: Alocação dos custos administrativos

A alocação ou distribuição dos custos administrativos consiste na classificação por tipo de custos em direto, indireto, fixos e variáveis. Nesta etapa, consideramos custos diretos e indiretos com relação a mão-de-obra. Estes custos devem ser distribuídos pelos setores, no nosso exemplo, 30% para o corte e 70% para costura, esses dados são convencionalmente utilizados pelas indústrias de confecções.



<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>DESCRÍÇÃO</b>	<b>DIRETA</b>	<b>INDIRETA</b>	<b>FIXO</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
Salários+encargos		R\$ 68.409,12		
Água				R\$ 2.100,00
Luz			R\$ 2.150,00	R\$ 3.490,00
Material de limpeza				R\$ 547,80
Telefone				R\$ 1.250,00
Alimentação			R\$ 173,46	
Seguro			R\$ 2.000,00	
Combustível				R\$ 2.800,00
Propaganda				R\$ 2.100,00
Depreciação mensal			R\$ 15.748,60	
<b>TOTAL</b>		R\$ 68.409,12	R\$ 20.072,06	R\$ 12.287,80
<b>CONFECÇÃO 70%</b>		R\$ 47.886,38	R\$ 14.050,44	R\$ 8.601,46
<b>CORTE 30%</b>		R\$ 20.522,74	R\$ 6.021,62	R\$ 3.686,34

Alimentação: n.º funcionários x vale alimentação

Alimentação: 49 x 3,54= R\$ 173,46

Os gastos com combustíveis, seguro, propaganda, telefone, energia, material de limpeza são estimativas, ou seja, orçamentos que o diretor financeiro estabelece para os setores.

A energia elétrica possui uma parte fixa, a da administração, e a outra variável, da produção. As despesas aqui apresentadas em fixas e variáveis, não são de acordo com o volume de produção, mas de acordo com a contingência das atividades da empresa.

Como já vimos anteriormente, uma classificação errada destes componentes distorcem os resultados dos cálculos dos custos de um bem ou serviço, ou até mesmo, da empresa como um todo. Onde um custo calculado defasadamente, faz com que a empresa tenha prejuízo e comprometa seriamente suas atividades. O contrário, um custo supervvalorizado, deixa a empresa sem competitividade. Portanto, a correta classificação de custos é de suma importância para que o empresário possa ter uma noção real de qual é de fato a sua lucratividade.

O lucro de uma empresa, isto é, a remuneração do capital investido, é afetado mais fortemente pelo custo que pelas receitas geradas. Daí surge a importância de ressaltar que é o mercado quem decide a competitividade e não a empresa. *Podemos até dizer que é esse mercado quem regula os custos da nossa empresa.*

## **7º Passo: Cálculo do custo minuto**

O custo minuto consiste no rateio dos custos diretos, indiretos e administrativos, que servirão como base para calcular os custos de outros produtos sem a necessidade de ratear novamente estes gastos. Tendo a informação do custo minuto, a empresa precisará apenas fazer o levantamento dos custos de manutenção e matéria-prima para confeccionar outras peças. O custo direto ou o custo minuto não são estáveis, eles variam em função das atividades da empresa, aumentos de preços, etc.



O cálculo do custo minuto consiste na divisão das despesas totais apuradas pelo total de minutos mensais (220 x 60) de todo pessoal direto e indireto alocados no setor administrativo e produtivo. O total das despesas administrativas e do pessoal são divididos da seguinte forma: corte (30%) e costura (70%).

#### QUADRO DEMONSTRATIVO E CUSTO DO CORTE COM CÁLCULO DO CUSTO MINUTO

#### QUADRO DEMONSTRATIVO DE CUSTO DO CORTE

Despesas administrativa	Direta	Indireta	Fixo	Variável
Despesas administrativa		R\$ 20.522,74	R\$ 4.379,50	R\$ 3.686,34
Sal+enc.Ind.		R\$ 10.709,12		
Sal+enc.Direto	R\$ 4.985,28			
Manut. Corte				517,50
Total	R\$ 4.985,28	R\$ 31.231,86	R\$ 4.379,50	R\$ 4.203,84
Custo total				R\$ 44.800,47

Custo Minuto:  $\frac{\text{Total das despesas}}{\text{n.º pessoas} \times 220 \text{ (h)} \times 60 \text{ (min)}}$  R\$ 44.800,47 / 13x220x60 R\$ 0,26

#### Número de pessoas

Adm	4
Direto	3
Indiretos	6
Total	13

#### QUADRO DEMONSTRATIVO DE CUSTO DA COSTURA

Despesas administrativa	Direta	Indireta	Fixo	Variável
Despesas administrativa		R\$ 47.886,38	R\$ 10.218,83	R\$ 8.601,46
Sal+enc.Ind.		R\$ 32.404,32		
Sal+enc.Direto	R\$ 33.235,20			
Manut. Corte				639,1
Total	R\$ 33.235,20	R\$ 80.290,70	R\$ 10.218,83	R\$ 9.240,56
Custo total				R\$ 132.985,29

Custo Minuto:  $\frac{\text{Total das despesas}}{\text{n.º pessoas} \times 220 \text{ (h)} \times 60 \text{ (min)}}$  R\$ 132.985,29 / 51x220x60 0,20

#### Número de pessoas

Adm	11
Direto	20
Indiretos	20
Total	51

Para melhor exemplificar, vamos supor que os dados estudados até agora são da confecção de um vestido. Cada peça leva 2 minutos no corte e 5 minutos na costura, essa peça terá como custo minuto o total de:

$$2 \times 0,27 + 5 \times 0,20 = R\$ 1,54$$



### **8.º Passo: Cálculo dos custos industriais**

Os custos industriais são descritos pela distribuição de todos os custos da empresa. Eles compõem a depreciação, as mão-de-obra, os custos fixos e variáveis e outros custos que cada empresa pode determinar, como por exemplo, os serviços terceirizados. Para obtermos o custo industrial por peças fabricada dividindo o total de custos pelo número de peças produzidas. Ao adicionarmos o custo da matéria-prima (primeiro quadro), obteremos o custo total de produção de determinada peça.

Várias relações poderão ser feitas com esse instrumento. Sendo útil para avaliar o custo total da produção, somando-se todos os custos de matéria-prima fabricadas com o custo industrial. Dividindo esse resultado com o total de peças produzidas resultará num custo médio por peça produzida.

O cálculo do custo industrial é obtido da seguinte maneira:

<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DO CUSTO INDUSTRIAL</b>	
Total depreciação mensal de máquinas e equipamentos	R\$ 9.372,73
Total depreciação mensal de Móveis e Utensílios	R\$ 911,03
Total depreciação mensal de Veículos e Sistemas	R\$ 891,67
Total depreciação mensal de Imóveis	R\$ 4.422,55
Total mão-obra direta c/encargos	R\$ 38.220,48
Total mão-obra indireta c/encargos	R\$ 43.113,44
Custo fixo (quadro desp adm-depreciação)	R\$ 4.323,46
Custo Variável (quadro desp adm+cust.man)	R\$ 13.444,40
<b>Total</b>	<b>R\$ 114.699,76</b>

$$\text{Custo Industrial} = \frac{\text{Total}}{\text{n.º Peças/Mês}} = \frac{114699,76}{10000,00} = 11,47$$

Custos de produção= Matéria-prima + Aviamentos + Custo Industrial

Custos de produção= 3,96+ 11,47= 15,43



## DETERMINAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

### *Considerações gerais*

O ambiente onde as empresas encontram-se inseridas está continuamente se modificando. Acompanhando-se no tempo a direção dessas mudanças, percebe-se nitidamente que a competição tende a ficar cada vez mais acirrada. A redução de barreiras alfandegárias e a criação de grandes mercados de livre comércio (principalmente o Mercosul), mostrou que a concorrência acontece a nível internacional.

A pequena empresa de confecção também está sendo afetada pela inserção na economia globalizada, a exportação deixou de ser privilégio das grandes indústrias. A busca por custos baixos faz com que as empresas procurem lugares que ofereçam menores preços, até mesmo fora do limite territorial nacional.

Alguns exemplos desse turbilhão de negócios:

- ◆ A Nike não é proprietária das suas instalações fabris.
- ◆ A cada 5 dólares que a Levi Strauss gasta para confeccionar uma calça jeans, **quatro** são gastos com informação.
- ◆ Alguns produtores de contêineres construíram instalações fabris próximas a fabricantes de cerveja e entregam os contêineres através de esteiras rolantes diretamente na linha de montagem do cliente, reduzindo custos significativamente.

A evolução econômica e tecnológica mundial tem obrigado as empresas a se manterem num constante processo de aprimoramento para a realização de suas atividades, visado sua continuidade no mercado, obviamente em condições que satisfaçam aos anseios de seus investidores. Considerando este ambiente de acirrada competição, a gestão econômica da empresa se tornou bastante dinâmica e por vezes complexa, exigindo maior grau de atenção por parte dos gestores.

Essas mudanças no ambiente competitivo, ocasionou uma queda real nas margens de lucros, ganhando maior importância uma das estratégias comerciais: a fixação de preços.

A correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e crescimento das empresas, independentemente do porte e da área de atuação. É muito comum observarmos empresas que não tem a menor noção da lucratividade proporcionada por seus produtos e serviços, bem como das necessidades de atingir os respectivos equilíbrios operacionais. (Assef, 1997)

Atualmente, a determinação do preço de venda está sendo cada vez mais influenciada por fatores de mercado e menos por fatores internos. Entretanto, toda empresa deve saber o preço de venda orientativo, ou seja, o preço mínimo pelo qual deve vender seus produtos/mercadorias.

Rodrigues & Varolo (1992) defendem que, no cálculo do preço de venda, as empresas devam procurar valores que:

- ◆ tragam a empresa maximização dos lucros;
- ◆ possibilitem atender as vendas desejadas áquele preço;
- ◆ permitam a otimização do capital investido;
- ◆ proporcionem a otimização da capacidade produtiva.



Na formação do preço de venda, devem ser observados algumas condições. Inicialmente devem ser observados os impostos incidentes sobre as vendas, chamaremos de despesas variáveis de vendas (DVV). Após o levantamento desses dados, fixa-se uma margem de lucro. Esses dados são fatores internos da empresa. A partir daí, testa-se o preço às condições de mercado, considerando volumes distintos, prazos diferentes de financiamentos de vendas, descontos para prazos mais curtos e comissões sobre vendas.

Grell & Belloli (1995), enumeram fatores que interferem na formação de preços de venda:

- ◆ a qualidade do produto em relação às necessidades do mercado consumidor;
- ◆ a existência de produtos substitutos a preços mais competitivos;
- ◆ a demanda esperada do produto;
- ◆ o controle de preço imposto pelo governo;
- ◆ os níveis de produção e de vendas que se pretende ou que pode operar;
- ◆ os custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto;
- ◆ os níveis de produção e vendas desejadas;

### ***Método de precificação***

Adotaremos o método baseado no custo da mercadoria, pois é o mais utilizado pelas empresas e consiste em adicionar uma margem fixa a custo-base, geralmente conhecida pela expressão *mark-up*.

Para fixação dessa margem é imprescindível conhecer os custos totais da empresa. Por esse motivo que deixamos o estudo de formação de preços para esta parte.

Nesta caso, para cálculo do preço de venda orientativo comercial, é necessário obter o valor do custo de compra dos materiais ou mercadorias e a fixação da margem de preço.

O mark-up, segundo Santos (1995), tem por finalidade cobrir os fatores como tributação sobre vendas (ICMS, IPI, PIS, COFINS, SIMPLES), taxas sobre preço de venda (comissões sobre vendas, franquias, comissão da administradora do cartão de crédito, etc), despesas administrativas fixas, despesas de vendas fixas, custos indiretos de produção, custos fixos e lucro.

### ***Cálculo do preço de venda***

Tendo conhecido o custo de produção da mercadoria, calcularemos o preço de venda. Para facilitar o cálculo do mark-up poderemos utilizar os valores da seguinte tabela abaixo:

DESPESAS VARIÁVEIS DE VENDA		
Despesas	Dentro do Estado	Fora do Estado
ICMS	17%	12%
PIS/COFINS	7,65%	7,65%
FRETE	3%	3%
COMISSÃO	9%	9%
INADIMPLÊNCIA	2%	2%



DESPESAS VARIÁVEIS DE VENDA		
Despesas	Dentro do Estado	Fora do Estado
<b>TOTAL</b>	<b>38,65%</b>	<b>33,65%</b>

Supondo um lucro de 20 % e o custo de produção de R\$ 15,43 obteremos o mark-up somando todas as despesas variáveis de vendas e o lucro mencionado acima:

Para obtenção do mark-up divisor teremos os seguinte procedimento:

- ◆ Somar as DVVs mais o lucro desejado por 100

$$38,65\% + 20\% = 58,65\%$$

$$58,65/100 = 0,5865$$

- ◆ Esse resultado deve ser subtraído de 1

$$1 - 0,5865 = 0,4135$$

- ◆ O resultado anterior é o mark-up e o utilizamos como quociente do preço da aquisição :

$$15,43/0,4135 = 37,31$$

O preço de venda será fixado em R\$ 37,31

Portanto, para cálculo do preço de venda teremos a seguinte fórmula:

$$\text{Preço de venda} = \frac{\text{Custo de produção}}{\text{mark-up}}$$

Podemos adotar uma outra maneira de calcular o preço de venda:

- ◆ Somar todas as DVVs e o lucro desejado

O resultado obtido anteriormente: 58,65%

- ◆ Diminuir o resultado anterior de 100%

$$100 - 58,65 = 41,35 \%$$

- ◆ O mark-up multiplicador será obtido dividindo 100 pelo resultado anterior:

$$100/41,35 = 2,4183$$

- ◆ O preço de venda será obtido multiplicando o resultado anterior (2,4183) pelo preço de custo da mercadoria:

$$15,43 \times 2,4183 = 37,31 \text{ o mesmo resultado obtido anteriormente.}$$

Para resumir:

Preço de venda = custo unitário x mark-up.

## Considerações

A extrema concorrência em todos os setores da economia, forçando preço para baixo, amplia a necessidade de controlar os custos. Porque não basta distribuir os custos e almejar um lucro, o mercado deve estar disposto a aceitar. Por esse motivo que os conceitos mercadológicos são importantes, para que a empresa não seja obrigada a definir suas estratégias somente com base nos preços baixos.

O correto cálculo do preço de venda deve garantir a empresa um preço competitivo e ao mesmo tempo, lucratividade. Por isso foi ressaltado que a fixação de preços devem ter caráter orientativo.



## **DETERMINAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO**

Os empresários das empresas dependem de informações para analisar as opções que se apresentam para a consequente tomada de decisões gerenciais. Uma grande parte dessas informações gerenciais são fornecidas pela estrutura de custos da empresa.

Os controles internos dos custos da empresa servem como fonte de subsídios para decisões gerenciais desde que adequadamente utilizados. Sem o conhecimento da estrutura de custos de uma empresa, dificulta a obtenção de informações que seriam úteis para a tomada de decisões importantes, como por exemplo, decidir entre eliminar uma linha de produtos ou cortar determinados gastos.

O conhecimento do sistema de custos contribui para que a empresa consiga extrair melhor proveito de seus pontos fortes, bem como, serve como fonte de informações onde pode levar a empresas a incentivar uma linha de produtos, trabalhar com um “mix” de vendas compatível com suas necessidades, etc.

Como vimos anteriormente, a relação dos custos na fixação da margem de lucro e as condições mercadológicas que influenciam as decisões de preços, outro instrumento de gerenciamento de custos é o Ponto de Equilíbrio (PE).

Os autores da contabilidade gerencial conceituam o PE como o limite entre a produção ou o faturamento em que a empresa iguala suas receitas com os custos e despesas variáveis. Neste ponto não há lucro e nem prejuízo. Portanto, o equilíbrio equivale ao nível mínimo de vendas ou produção, que uma empresa deve realizar para não incorrer em prejuízos.

Na visão de Santos (2000), quando a empresa operar acima desse ponto, terá lucro; quando a empresa operar abaixo desse ponto, terá prejuízo. Reforçando o conceito apresentado, Santos (2000) aduz que o ponto de equilíbrio é o ponto da atividade onde os custos totais se igualam às receitas”.

### ***Cálculo do Ponto de Equilíbrio***

$$PE = \frac{CF}{PV-DVV} \text{ onde}$$

CF = custos fixos

PV = preço de venda

DVV= despesas variáveis de vendas



### **Demonstração do ponto de equilíbrio**

Custo unitário variável = preço de venda – DVV

$$Cvu=37,31-38,65\%$$

$$Cvu= 14,42$$

$$PE = \frac{CF}{Pv - Cv}$$

$$PE = \frac{101255,36}{37,31-14,42}$$

$$Pe = 101255,36 / 22,89$$

$$Pe = 4423,56$$

Aproximando 4424 unidades

No ponto de produção de 4424 unidades a empresa cobrirá seus custos fixos, a partir desse nível passará a obter lucro. Isto significa que quando a empresa faturar R\$ 165.059,44 será o ponto de equilíbrio em valores monetários. Realmente quando houver esse volume de vendas, teremos como custos e despesas totais:

$$\text{Variáveis: } 4424 \times 14,42 = 63.794,08$$

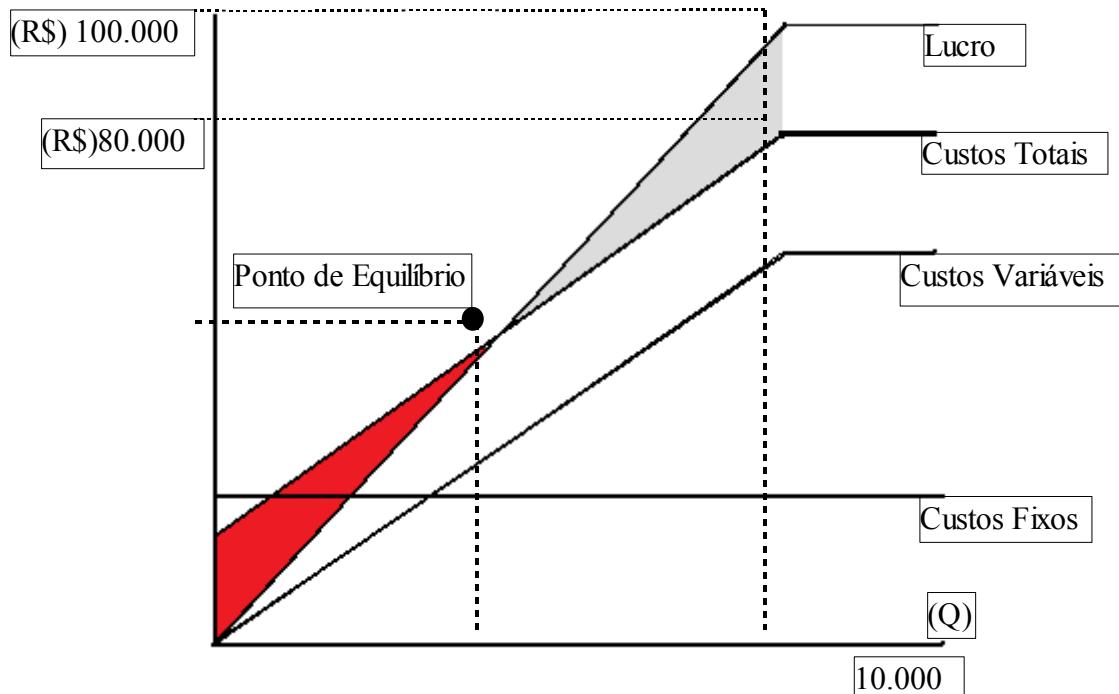
(unidades x DVV)

$$\text{Custos fixos} \quad 101.255,36$$

$$\text{Soma} \quad \textbf{R\$ 165.059,44, ou seja, igualou a receita total.}$$

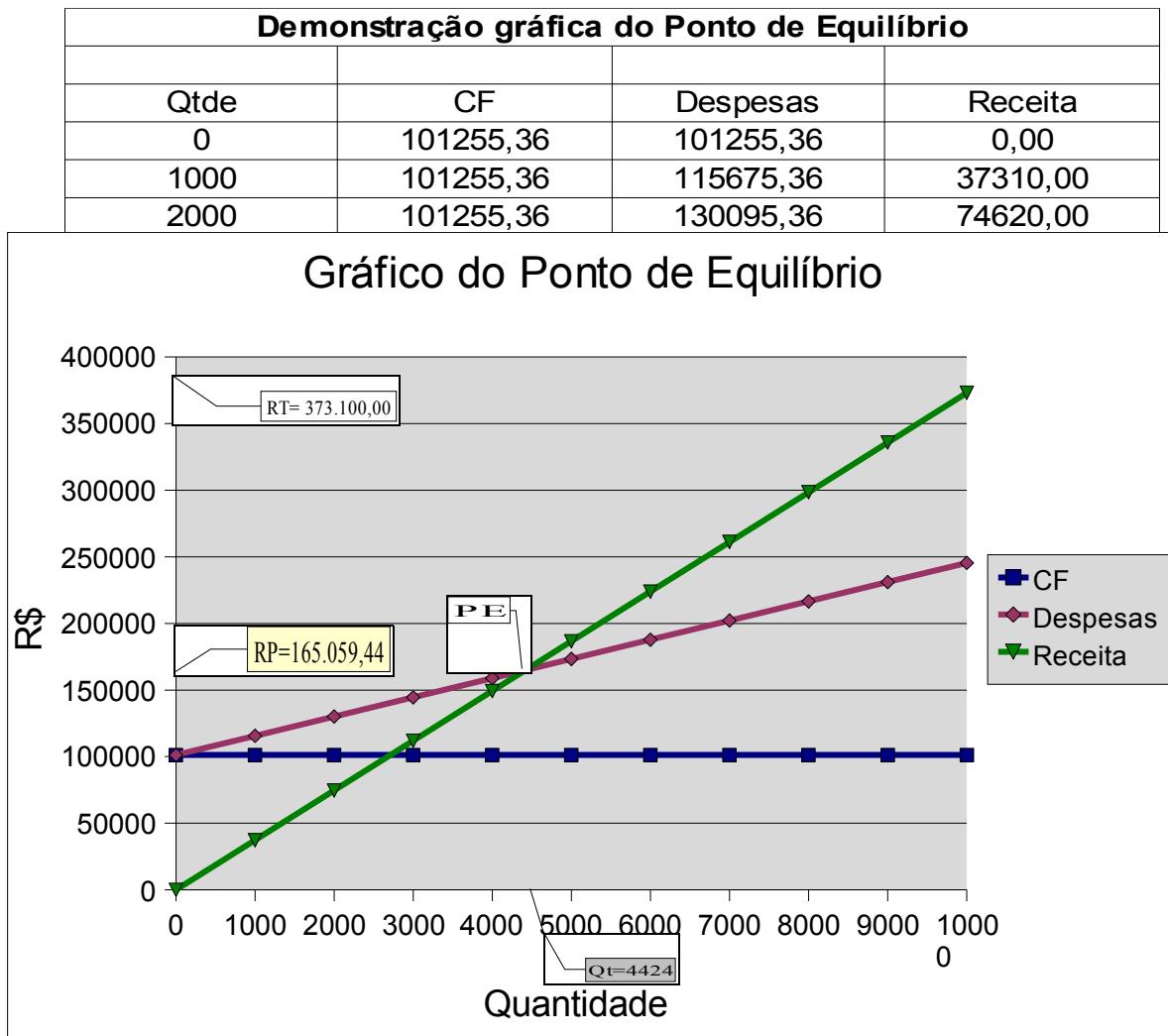
A partir da unidade de número 4425, cada item produzido a mais contribuirá para a formação do lucro.

### *Representação gráfica do Ponto de Equilíbrio*



Até a área em cinza escuro, a empresa está tendo mais custos e despesas do que receitas, encontrando-se por isso, na faixa do Prejuízo. No gráfico, o prejuízo é representado quando a linha de custos totais está acima da linha das vendas. Na área cinza clara entra na faixa do lucro, pois a linha dos custos totais está abaixo da linha das vendas. Esse ponto é definido tanto em unidades (Q) quanto em reais (R\$). Nos valores correspondentes a R\$ 20.000,00 (100.000-80.000), ao nível de 10.000 unidades a empresa opera com esse montante de lucro.

Para exemplificar melhor utilizaremos um modelo numérico conforme os exemplos anteriores.





## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

COSTA, Armando Casimiro, FERRARI, Irany, MARTINS, Melchíades Rodrigues. **Consolidação das leis do Trabalho.** São Paulo: LTr, 2006.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos.** São Paulo:Atlas, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FISTROL, Carlos Fabiana. **Planejamento Estratégico**, Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: ASSELVI, 2007.

GIANESI, Paulo. **Planejamento, programação, e controle da produção.** Jaraguá do Sul: CEFET/SC.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos:** planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

MALDANER, Cacildo. **O Novo Código Civil.** Brasília: Senado Federal, 2002.

MAÑAS, Antônio Vico, OLIVEIRA, Otávio J., PALMISANO, Angelo. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Thomson, 2004

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2001.

RAMOS, Reinaldo Souza. **Empreendedor e corporativismo.** Jaraguá do Sul: CEFET/SC

RIBEIRO, Elizete Inez Boing – **Gestão de pessoas.** Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI).Indaial: ASSELVI, 2007.

SOUTO, Jean Martins de, **Técnicas de gestão,** Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI).Indaial: ASSELVI 2006.

TUON, Rimenez. **Custos industriais.** Senai: Rio do Sul, 2007.

WERNKE, Rodney. **Gestão Estratégica de custos.** Unisul: Araranguá, 2001.