



## APOSTILA DIGITAL

Nível:  
**Médio**



EDIÇÃO 2025

FORMATO [PDF]

## Quem Somos

A Domina Concursos, especialista no desenvolvimento e comercialização de apostilas digitais e impressas para Concurso Públicos, tem como foco tornar simples e eficaz a forma de estudo. Com visão de futuro, agilidade e dinamismo em inovações, se consolida com reconhecimento no segmento de desenvolvimento de materiais para concursos públicos. É uma empresa comprometida com o bem-estar do cliente. Atua com concursos públicos federais, estaduais e municipais. Em nossa trajetória, já comercializamos milhares de apostilas, sendo digitais e impressas. E esse número continua aumentando.

## MISSÃO

Otimizar a forma de estudo, provendo apostilas de excelência, baseados nas informações de editais dos concursos públicos, para incorporar as melhores práticas, com soluções inovadoras, flexíveis e de simples utilização e entendimento.

## VISÃO

Ser uma empresa de Classe Nacional em Desenvolvimento de Apostilas para Concursos Públicos, com paixão e garra em tudo que fazemos.

## VALORES

- Respeito ao talento humano
- Foco no cliente
- Integridade no relacionamento
- Equipe comprometida
- Evolução tecnológica permanente
- Ambiente diferenciado
- Responsabilidade social



HABILITADA P/ IMPRESSÃO



## PROIBIDO CÓPIA

Não é permitida a revenda, rateio, cópia total ou parcial sem autorização da Domina Concursos, seja ela cópia virtual ou impressa. Independente de manter os créditos ou não, não importando o meio pelo qual seja disponibilizado: link de download, Correios, etc...

Caso houver descumprimento, o autor do fato poderá ser indiciado conforme art. 184 do CP, serão buscadas as informações do responsável em nosso banco de dados e repassadas para as autoridades responsáveis.







★★★★★  
NOVA DIDÁTICA

CONCURSOS

**DOMINA**  
CONCURSOS

→ **Conhecimento  
Específico**



EDIÇÃO 2025

FORMATO [PDF]



**Princípios Da Administração:**

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção e controle. Montana e Charnov em 2003 asseveraram que o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas, buscar de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento consiste em definir objetivos para traçar metas, assim identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Interpretam-se dados, analisam-se recursos. O planejamento ocorre com base em muito estudo, muita pesquisa, antes da implantação de qualquer coisa, ele pode durar meses ou até anos.

Organizar significa preparar processos a fim de obter os resultados planejados.

Direção - neste procedimento decisões são necessárias, para que os objetivos relacionados no planejamento continuem alinhados.

Controle - aqui é possível vislumbrar todo o processo de planejar, organizar e direcionar. Liderar e discernir se o resultado foi o almejado. Assim é possível recomençar um novo ciclo com mais planejamento e suas etapas subsequentes.

Para administrar nos mais variados níveis de organização é necessário ter habilidades, estas são divididas em três grupos: as Habilidades Técnicas são habilidades que necessitam de conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução. As Habilidades Humanas envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência. As Habilidades Conceituais englobam um conhecimento geral das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

De acordo com Chiavenato a estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade, assim são as organizações, diversos órgãos agrupados hierarquicamente, os sistemas de responsabilidade, sistemas de autoridade e os sistemas de comunicações são componentes estruturais.

Existem vários modelos de organização: Organização Empresarial, Organização Máquina, Organização Política entre outras. As organizações possuem seus níveis de influência. O nível estratégico é representado pelos gestores e o nível tático, representado pelos gerentes. Eles são importantes para manter tudo sob controle. O gerente tem uma visão global, ele coordena, define, formula, estabelece uma autoridade de forma construtiva, competente, enérgica e única. Fayol nomeia 16 diferentes atribuições dos gerentes. Os gerentes são responsáveis pelo elo entre o nível operacional, onde os colaboradores desenvolvem os produtos e serviços da organização.

As organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões. Os organogramas com sua estrutura bem dimensionada podem facilitar a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. O mundo empresarial cada vez mais competitivo e os clientes a cada dia mais exigentes levam as organizações a pensar na sua estrutura, para se adequar ao que o mercado procura. Com os órgãos bem dispostos nessa representação gráfica, fica mais bem objetivada a hierarquia bem como o entrosamento entre os cargos.

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa a realidade da empresa, vale lembrar que o modelo piramidal ficou obsoleto, hoje o que vale é a contribuição, são muitas pessoas empenhadas no desenvolvimento da empresa, todos contribuem com ideias na tomada de decisão.

Com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância, nas organizações as informações são importantes, mesmo em tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas

características e suas necessidades, e o sistema de informação se adequa a organização e aos seus propósitos.

Para as organizações as pessoas são as mais importantes, por isso tantos estudos a fim de sanar interrogações a respeito da complexidade do ser humano. Maslow diz que em primeiro na base da pirâmide vem às necessidades fisiológicas, como: fome, sede sono, sexo, depois ele nomeia segurança como o segundo item mais importante, estabilidade no trabalho, por exemplo, logo depois necessidades afetivo sociais, como pertencer a um grupo, ter amigos, família; necessidades de status e estima, aqui podemos dar como exemplo a necessidade das pessoas em ter reconhecimento, por seu trabalho por seu empenho, no topo Maslow colocou as necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades.

O raciocínio de Viktor Frankl "vontade de sentido" também é coerente, ele nos atenta para o fato de que nem sempre a pirâmide de Maslow ocorre em todas as escalas de uma forma sequencial, de acordo com ele, o que nos move é aquilo que faz com que nossa vida tenha sentido, nossas necessidades aparecem de forma aleatória, são nossas motivações que nos levam a agir. Os colaboradores são estimulados, fazendo o que gostam, as pessoas alocam mais tempo nas atividades em que estão motivados. Sendo assim um funcionário trabalhando em uma determinada tarefa, pode sentir autorealização sem necessariamente ter passado por todas as escalas da pirâmide. Mas o que é realização para um, não é realização para todas as pessoas. O ser humano é insaciável, quando realiza algo que desejou intensamente, logo cobiçara outras coisas.

O comportamento das pessoas nas organizações afetam diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores refletem seu desempenho. Há uma necessidade das pessoas de ter incentivos para que o trabalho flua, a motivação é intrínseca, mas os estímulos são imprescindíveis para que a motivação pelo trabalho continue gerando resultados para a empresa.

Os líderes são importantes no processo de sobrevivência no mercado, Lacombe descreveu que o líder tem condição de exercer, função, tarefa ou responsabilidade quando é responsável pelo grupo. Um líder precisa ser motivado, competente, conseguir conquistar e conhecer as pessoas, ter habilidades e intercalar objetivos pessoais e organizacionais. O estilo do Líder Democrático contribui na condução das organizações, ele delega não só tarefas, mas poderes, isso é importante para estimular os mais diversos profissionais dentro da organização.

No processo de centralização a tomada de decisões é unilateral, deixando os colaboradores travados, sem poder de opinião. Já no processo de descentralização existe maior estímulo por parte dos funcionários, podendo opinar eles se sentem parte ativa da empresa.

Existem benefícios assegurados por leis e benefícios espontâneos. Um bom plano de **benefícios** motivam os colaboradores. O funcionário hoje com todo seu conhecimento adquirido na empresa tem sido tratado como ativo não mais como recurso. Dar estímulos como os benefícios contribuem para a permanência do funcionário na organização. São inúmeras vantagens tanto para o empregado quanto para o empregador. Reduzindo insatisfações e aumentando a produção, gerando assim resultados satisfatórios.

### **Funções Administrativas: Planejamento, Organização, Direção E Controle**

A administração é uma atividade executada por pessoas que possibilita alcançar o objetivo de uma organização previamente definido, de forma eficaz com maior eficiência.

Na teoria clássica de Fayol eram as seguintes funções administrativas:

1. Prever: Visualizar o futuro e os recursos necessários traçando um programa de ação.
2. Organizar: Constituir o duplo organismo material e social da empresa.
3. Comandar: Dirigir e orientar o pessoal para alcançar o máximo de retorno dos empregados. Concentra-se no funcionamento da empresa, segundo o interesse global do negócio.
4. Coordenar: Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos para facilitar o trabalho e para alcançar resultados positivos, ou seja, sincroniza coisas e ações em proporções adequadas e adapta

os meios aos fins.

5. Controlar: Certifica-se de que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. Conforme os planos, instruções e princípios.

### **Hoje Porém Os Princípios Gerais, Tem As Seguintes Funções Administrativas:**

(**PODC**): Planejamento, **O**rganização, **D**ireção e **C**ontrole. Para conhecer as funções de um administrador de empresas, entenda o que cada função administrativa significa.

**PLANEJAMENTO:** define as atividades a serem realizadas e os resultados a serem alcançados.

**ORGANIZAÇÃO:** organiza-se os recursos disponíveis para realizar aquilo que foi planejado. Faz a distribuição das tarefas, das autoridades e dos recursos materiais entre os membros da organização.

**DIREÇÃO:** é a função de dirigir a execução do planejamento, para atingir os objetivos da organização.

**CONTROLE:** Analisa os resultados obtidos verificando se foram os planejados. Monitora as atividades, determinando se a organização esta ou não em direção a suas metas.

Pratique resolvendo questões de concursos sobre funções administrativas: Questões comentadas

Vamos analisar agora uma a uma:

### **Planejamento**

Planejar é definir os objetivos para alcançar a finalidade da empresa, decidir como alcançar, desenvolvendo planos de ações e programando as atividades para alcançar as metas definidas. Algumas empresas ainda adotam o método arcaico de administração as escuras e não planejam, desta forma, não se preparam para possíveis reveses e acabam por terem insucesso em seus objetivos, O planejamento pode ser dividido em:

**Planejamento Estratégico:** é bastante amplo e engloba toda a organização, algo a longo prazo, devem ser avaliados os ambientes internos e externos, as tendências de mercado, se vale a pena investir, pergunta que se deve fazer... O que vai ser dessa empresa no futuro?

Importante! O planejamento estratégico se baseia no ESTABELECIMENTO de METAS, OBJETIVOS, POLÍTICAS e MISSÃO da ORGANIZAÇÃO.

META = Objetivo de curto prazo.

OBJETIVO = alvo a ser alcançado

POLÍTICAS = são as diretrizes amplas e gerais para se chegar aos objetivos

MISSÃO = é a razão de existência da empresa

**Planejamento Operacional:** é o planejamento diário é a parte que elabora cronogramas específicos, cada tarefa deve ser planejada, daí são criados métodos, procedimentos, normas, metas, programas.

**Planejamento Tático:** Analisa alternativas para realizar a missão da empresa, no entanto é um planejamento de médio prazo, normalmente anual, nível departamental, cada departamento da empresa tem o seu.

### **Organização**

A função de organizar compreende várias fases, como a elaboração dos níveis hierárquicos e definição das estruturas organizacionais. Pode ser definida como a ordenação dos recursos materiais e recursos humanos visando atingir os objetivos estabelecidos, o **Organograma** da empresa é definido nessa função administrativa, este serve para representação da estrutura da empresa, estrutura departamental, deixando claro os níveis hierárquicos.

**Direção**

Esta é a função da tomada de decisões, de liderança e intercomunicação com os subordinados. Fazer acontecer, dinamizar, esta função administrativa exige muito da habilidade humana do profissional pela área relacionada, a direção pode ser a nível institucional abarcando toda a empresa, nível departamental abrangendo as unidades em separado e por fim a nível operacional.

Veja agora alguns princípios da direção:

Unidade de Comando: Cada funcionário tem um superior ao qual deve prestar contas

Delegação: Compreende designação de tarefas, de autoridade, de responsabilidade.

Amplitude de Controle: Há um limite quanto ao número de posições que podem ser eficientemente supervisionadas por um único indivíduo.

Princípio da coordenação ou relações humanas: harmoniza os esforços individuais em benefício de um bem comum.

**Controle**

Esta diretamente ligado ao planejamento, nesta função devem ser avaliados os progressos da empresa em seus objetivos e feitas as devidas correções (ação corretiva) para garantir que os resultados sejam satisfatórios, os principais pontos da função de controle são:

1. Necessário para medir e avaliar o desempenho organizacional
2. Dinâmico e contínuo
3. Engloba todas as vertentes da organização fases do controle:
  1. estabelecimento dos objetivos ou padrões de desempenho
  2. avaliação ou mensuração do desempenho atual
  3. comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos
  4. tomada de ação **corretiva** para corrigir os possíveis desvios ou anormalidades

**Pratique Resolvendo Questões De Concursos Sobre Funções Administrativas: Questões Comentadas**

E você, qual o concurso você vai fazer? Deixe um comentário para mim, pois posso fazer postagens direcionadas para ele e te ajudar mais. Aproveita também para inscrever seu e-mail para receber conteúdos todos os dias.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## **Noções de Administração Financeira**

### **Administração Financeira**

A administração financeira é a disciplina que trata dos assuntos relacionados à administração das finanças de empresas e organizações. Ela está diretamente ligada a Administração, Economia e a Contabilidade.

#### **Significado**

Primeiramente, deve-se compreender e entender o sentido e o significado de finanças que, corresponde ao conjunto de recursos disponíveis circulantes em espécie que serão usados em transações e negócios com transferência e circulação de dinheiro. Sendo que há necessidade de se analisar a fim de se ter exposto a real situação econômica dos fundos da empresa, com relação aos seus bens e direitos garantidos.

Analisando-se apuradamente verifica-se que as finanças fazem parte do cotidiano, no controle dos recursos para compras e aquisições, tal como no gerenciamento e própria existência da empresa, nas suas respectivas áreas, seja no marketing, produção, contabilidade e, principalmente na administração geral de nível estratégico, gerencial e operacional em que se toma dados e informações financeiras para a tomada de decisão na condução da empresa.

A administração financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa.

Tal área administrativa, pode ser considerada como o “sangue” ou a gasolina da empresa que possibilita o funcionamento de forma correta, sistêmica e sinérgica, passando o “oxigênio” ou vida para os outros setores, sendo preciso circular constantemente, possibilitando a realização das atividades necessárias, objetivando o lucro, maximização dos investimentos, mas acima de tudo, o controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros, podendo ser em forma de investimentos, empréstimos entre outros, mas sempre visionando a viabilidade dos negócios, que proporcionem não somente o crescimento mas o desenvolvimento e estabilização.

É por falta de informações financeiras precisas para o controle e planejamento financeiro que a maioria das empresas pequenas brasileiras entram em falência até o quinto ano de existência. São indiscutivelmente necessárias as informações do balanço patrimonial, no qual se contabilizam os dados da gestão financeira, que devem ser analisados detalhadamente para a tomada de decisão.

Pelo benefício que a contabilidade proporciona à gestão financeira e pelo íntimo relacionamento de interdependência que ambas têm é que confundem-se, muitas vezes, estas duas áreas, já que as mesmas se relacionam proximamente e geralmente se sobrepõem.

É preciso esclarecer que a principal função do contador é desenvolver e prover dados para mensurar a performance da empresa, avaliando sua posição financeira perante os impostos, contabilizando todo seu patrimônio, elaborando suas demonstrações reconhecendo as receitas no momento em que são incorridos os gastos (este é o chamado regime de competência), mas o que diferencia as atividades financeiras das contábeis é que a administração financeira enfatiza o fluxo de caixa, que nada mais é do que a entrada e saída de dinheiro, que demonstrará realmente a situação e capacidade financeira para satisfazer suas obrigações e adquirir novos ativos (bens ou direitos de curto ou longo prazo) a fim de atingir as metas da empresa.

Os contadores admitem a extrema importância do fluxo de caixa, assim como o administrador financeiro se utiliza do regime de caixa, mas cada um tem suas especificidades e maneira de descrever a situação da empresa, sem menosprezar a importância de cada atividade já que uma depende da outra no que diz respeito à circulação de dados e informações necessárias para o exercício de cada uma.

### **Área De Atuação**

Área de atuação das finanças: A administração financeira pode ser dividida em áreas de atuação, que podem ser entendidas como tipos de meios de transações ou negócios financeiros. São estas:

#### **Finanças Corporativas**

Abrangem na maioria, relações com cooperações (sociedades anônimas).

#### **Investimentos**

São recursos depositados de forma temporária ou permanente em certo negócio ou atividade da empresa, em que se deve levar em conta os riscos e retornos potenciais ligados ao investimento em um ativo financeiro, o que leva a formar, determinar ou definir o preço ou valor agregado de um ativo financeiro, tal como a melhor composição para os tipos de ativos financeiros. Os ativos financeiros são classificados no Balanço Patrimonial em investimentos temporários e em ativo permanente (ou imobilizado), este último, deve ser investido com sabedoria e estratégia haja vista que o que traz mais resultados é se trabalhar com recursos circulantes por causa do alto índice de liquidez apresentado.

#### **Instituições Financeiras**

São empresas intimamente ligadas às finanças, onde analisam os diversos negócios disponíveis no mercado de capitais— podendo ser aplicações, investimentos ou empréstimos, entre outros – determinando qual apresentará uma posição financeira suficiente à atingir determinados objetivos financeiros, analisados por meio da avaliação dos riscos e benefícios do empreendimento, certificando-se sua viabilidade.

#### **Finanças Internacionais**

Como o próprio nome supõe, são transações diversas podendo envolver cooperativas, investimentos ou instituições, mas que serão feitas no exterior, sendo preciso um analista financeiro internacional que conheça e compreenda este ramo de mercado.

#### **Funções Básicas**

Todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção de lucro. As atividades do porte financeiro têm como base de estudo e análise dados retirados do Balanço Patrimonial, mas principalmente do fluxo de caixa da empresa já que daí, é que se percebe a quantia real de seu disponível circulante para financiamentos e novas atividades. As funções típicas do administrador financeiro são:

#### **Análise, Planejamento E Controle Financeiro**

Baseia-se em coordenar as atividades e avaliar a condição financeira da empresa, por meio de relatórios financeiros elaborados a partir dos dados contábeis de resultado, analisar a capacidade de produção, tomar decisões estratégicas com relação ao rumo total da empresa, buscar sempre alavancar suas operações, verificar não somente as contas de resultado por competência, mas a situação do fluxo de caixa desenvolver e implementar medidas e projetos com vistas ao crescimento e fluxos de caixa adequados para se obter retorno financeiro tal como oportunidade de aumento dos investimentos para o alcance das metas da empresa.

#### **Tomada De Decisões De Investimento**

Consiste na decisão da aplicação dos recursos financeiros em ativos correntes (circulantes) e não correntes (ativo realizável a longo prazo e permanente), o administrador financeiro estuda a situação na busca de níveis desejáveis de ativos circulantes, também é ele quem determina quais ativos permanentes devem ser adquiridos e quando os mesmos devem ser substituídos ou liquidados, busca sempre o equilíbrio e níveis otimizados entre os ativos correntes e não-correntes, observa e decide quando investir, como e quando, se valerá a pena adquirir um bem ou direito, e sempre evita desperdícios e gastos desnecessários ou de riscos irremediável, e ate mesmo a imobilização dos recurso

correntes, com altíssimos gastos com imóveis e bens que trarão pouco retorno positivo e muita depreciação no seu valor, que impossibilitam o funcionamento do fenômeno imprescindível para a empresa, o 'capital de giro'.

Como critérios de decisão de investimentos entre projectos mutuamente exclusivos, pode haver conflito entre o VAL (Valor Actual Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade). Estes conflitos devem ser resolvidos usando o critério do VAL.

#### Tomada de decisões de financiamentos

Diz respeito à captação de recursos diversos para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, no que tange a todas as atividades e operações da empresa; operações estas que necessitam de capital ou de qualquer outro tipo de recurso necessário para a execução de metas ou planos da empresa. Leva-se sempre em conta a combinação dos financiamentos a curto e longo prazo com a estrutura de capital, ou seja, não se tomará emprestado mais do que a empresa é capaz de pagar e de se responsabilizar, seja a curto ou a longo prazo. O administrador financeiro pesquisa fontes de financiamento confiáveis e viáveis, com ênfase no equilíbrio entre juros, benefícios e formas de pagamento. É bem verdade que muitas dessas decisões são feitas ante a necessidade (e até ao certo ponto, ante ao desespero), mas independente da situação de emergência é necessária uma análise e estudo profundo e minucioso dos prós e contras, a fim de se ter segurança e respaldo para decisões como estas.

#### Função Na Empresa

A administração financeira de uma empresa pode ser realizada por pessoas ou grupos de pessoas que podem ser denominadas como: vice-presidente de finanças (conhecido como Chief Financial Officer – CFO) diretor financeiro, controller e gerente financeiro, sendo também denominado simplesmente como administrador financeiro. Sendo que, independentemente da classificação, tem-se os mesmos objetivos e características, obedecendo aos níveis hierárquicos, portanto conforme ao figura 1.1, o diretor financeiro coordena as atividades de tesouraria e controladoria.

Mas, é necessário deixar bem claro que, cada empresa possui e apresenta um específico organograma e divisões deste setor, dependendo bastante de seu tamanho. Em empresas pequenas, o funcionamento, controle e análise das finanças, são feitas somente no departamento contábil – até mesmo, por questão de encurtar custos e evitar exageros de departamentos, pelo fato de seu pequeno porte, não existindo necessidade de se dividir um setor que está inter-relacionado e, que dependendo do da capacitação do responsável desse setor, poderá muito bem arcar com as duas funções: de tesouraria e controladoria. Porém, à medida que a empresa cresce, o funcionamento e gerenciamento das finanças evoluem e se desenvolvem para um departamento separado, conectado diretamente ao diretor-financeiro, associado à parte contábil da empresa, já que esta possibilita as informações para a análise e tomada de decisão.

No caso de uma empresa de grande porte, é imprescindível esta divisão, para não ocorrer confusão e sobrecarga. Deste modo, a tesouraria (ou gerência financeira) cuida da parte específica das finanças em espécie, da administração do caixa, do planejamento financeiro, da captação de recursos, da tomada de decisão de desembolso e despesas de capital, assim como o gerenciamento de crédito e fundo de pensão. Já a controladoria (ou contabilidade) é responsável com a contabilidade de finanças e custos, assim como, do gerenciamento de impostos – ou seja, cuida do controle contábil do patrimônio total da empresa.

#### Áreas De Atuação Do Profissional

Como já foi dito, as finanças estão presentes em todas as áreas de uma empresa e auxiliam o seu bom funcionamento. É extremamente importante a administração e controle eficaz da empresa, pois a correta administração do capital – recursos essenciais da organização – e as decisões hábeis, conduzirão ao sucesso e evitarão o fracasso. Deste modo, o administrador financeiro pode atuar em diversas áreas específicas, em alguns cargos ou funções como:

#### Analista Financeiro

Tem como função principal, preparar os planos financeiros e orçamentários, ou seja, através da preparação de demonstrações financeiras e orçamentos diversos, estabelece os planos financeiros de

curto e longo prazo (guidance) para chegar às metas, analisando e realizando previsões futuras, avaliação de desempenho e o trabalho em conjunto com a contabilidade.

### **Gerente De Orçamento De Capital**

Neste caso, o responsável é incumbido de avaliar, recomendando ou não as propostas de investimentos em ativos, pois ele já terá feito um traçado futuro, verificando se certos investimentos ou transações trarão resultados positivos ou negativos no aspecto financeiro.

### **Gerente De Projetos De Financiamentos**

Em empresas de grande porte, conseguem financiamentos para investimentos em ativos. Deste modo, o Gerente de orçamento de capital e o Gerente de projetos de financiamentos trabalham juntos, podendo atuar num mesmo setor. Dependendo da empresa, sempre antes de fazer um grande investimento de capital, como a aquisição de um imóvel, será preciso avaliar se o custo inicial está dentro de sua capacidade de pagamento (gerente de orçamento de capital) e também estabelecer como financiá-lo (gerente de projetos de financiamentos), comparando alternativas como comprar à vista ou a prazo, ou ainda a conveniência de realizar um leasing, dependendo de cada situação.

### **Gerente De Caixa**

Responsável por manter e controlar os saldos diários do caixa da empresa. Geralmente cuida das atividades de cobrança e desembolso do caixa e investimentos em curto prazo.

### **Analista/Gerente De Crédito**

Gerencia as políticas de crédito da empresa. Avalia as solicitações de crédito, extensão, monitoramento e cobrança de contas a receber.

### **Gerente de fundos de pensão**

Em grandes empresas, supervisiona no geral a administração de ativos e passivos do fundo de pensão dos empregados, economizando e investindo o dinheiro para atender metas de longo prazo.

### **Objetivos e Compromissos**

Todo administrador da área de finanças deve levar em conta, os objetivos dos acionistas e donos da empresa, para daí sim, alcançar seus próprios objetivos. Pois conduzindo bem o negócio – cuidando eficazmente da parte financeira – consequentemente ocasionará o desenvolvimento e prosperidade da empresa, de seus proprietários, sócios, colaboradores internos e externos – stakeholders (grupos de pessoas participantes internas ou externas do negócio da empresa, direta ou indiretamente) –, e, logicamente, de si próprio (no que tange ao retorno financeiro, mas principalmente a sua realização como profissional e pessoal).

Podemos verificar que existem diversos objetivos e metas a serem alcançadas nesta área, dependendo da situação e necessidade, e de que ponto de vista e posição serão escolhidos estes objetivos. Mas, no geral, a administração financeira serve para manusear da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo otimizar o máximo que se puder o valor agregado dos produtos e serviços da empresa, a fim de se ter uma posição competitiva diante de um mercado repleto de concorrência, proporcionando, deste modo, o retorno positivo a tudo o que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores.

Não se deixa de mencionar que não há necessidade de se agir sem ética profissional, ilegalmente ou de má-fé, pois o ambiente em que se trabalha sobre mentiras e falsas informações não é propício ao sucesso – pois não haverá verdade, compromisso, motivação, respeito e lealdade dos que cercam à empresa.

E este é um fator que merece reflexão, pois de nada vale se conseguir recursos e capital a partir de mentiras e trabalho “sujo”, sofrimento e desilusão dos colaboradores, parceiros e agentes internos ou externos que de uma forma ou de outra são a razão da existência da empresa, e fazem o empreendimento “caminhar”.



Faz-se referência desde o funcionário ao diretor, até o cliente; por isso deve-se ter responsabilidade e compromisso com todos os tipos de atividades, logicamente visionando a lucratividade, mas jamais decorrentes da dor e prejuízo de outrem, tendo sempre o compromisso com a responsabilidade e integridade do próprio nome da empresa.

É claro que esta temática traz e trará muita contradição e divergência de ideias e concepções, já que muitas das vezes o “bolso fala muito mais alto”, mas há necessidade de se refletir sobre esta situação e apresentar a prática da responsabilidade social.

#### Subdivisões Da Administração Financeira

Valor e orçamento de capital

Análise de retorno e risco financeiro

Análise da estrutura de capital financeira

Análise de financiamentos de longo prazo ou curto prazo

Administração de caixa ou caixa financeira

O conceito de administração financeira empresarial, portanto, se torna prático enquanto ferramenta ou técnica utilizada justamente para controlar, de forma eficaz, todo o espectro das finanças da empresa: quer seja com relação a concessão de crédito para clientes, análise de investimentos, planejamento financeiro ou controle de estoque, a administração financeira pode impulsionar ou quebrar um negócio.

O objetivo de uma boa gestão de finanças é justamente o desenvolvimento da empresa, estudando caminhos viáveis para conseguir recursos, evitando gastos desnecessários e pensando sempre na melhor maneira de conduzir os recursos. Por essa razão é que todos os aspectos de uma empresa estão sob a responsabilidade da administração financeira.

A escassez de informações financeiras precisas, normalmente devido à falta de planejamento e organização, é responsável pela falência de muitas empresas iniciantes no Brasil. A importância da gestão financeira é, portanto, inegável. Ela oxigena todos os setores da organização com os recursos necessários ao seu bom funcionamento, e quanto melhor é feito e executado o planejamento financeiro, mais chances a empresa tem de crescer e se desenvolver. Administrar com equilíbrio as atividades de captação de recursos e as de aplicação deles é a chave.

#### **Conceitos básicos da Administração Financeira**

Aqui elencamos cinco conceitos essenciais de administração financeira, especialmente importantes para iniciantes:

##### **Controle de Estoque**

Poucas empresas entendem a importância de um estoque bem planejado, da perspectiva financeira. Muitos problemas em negócios começam nesse setor, quando é negligenciado. Utilizando a Curva ABC, que lista em ordem crescente ou decrescente os produtos dos quais se tem maior ou menor necessidade no que diz respeito ao faturamento e volume de vendas é possível planejar melhor em que investir.

Com base nesses dados, é possível programar com precisão compras e vendas, evitando desperdícios e trabalhando com estoque mínimo, aquele que garante apenas o necessário para a empresa conseguir lidar com atraso em entrega dos fornecedores. Assim, o controle de estoque bem feito evita mercadoria parada e contribui para um fluxo de caixa mais dinâmico.

##### **Conciliação bancária**

Esse conceito trata de contas a pagar e receber. Um controle bem feito sobre o fluxo de caixa antecipa os momentos em que haverá sobra ou falta de recursos. Saber disso facilita a vida do gestor financeiro, que pode elaborar um planejamento financeiro melhor informado.

**Definição de Custos e Preços**

É essencial ao administrador financeiro que a definição de custos e preços seja baseada nos princípios da administração financeira. Não adianta ter todas as outras partes da empresa em ótimo funcionamento se o preço das mercadorias está super valorizado ou estabelecido com base numa formação errônea. As vendas podem até ter um volume bom, mas um preço abaixo do possível poderia gerar prejuízo; assim como um custo superavaliado pode causar queda de vendas e a consequente perda de mercado.

O correto para uma boa precificação é montar uma planilha de custos, onde devem ser inseridos custos fixos e variáveis, com o acréscimo da margem de lucro desejada. Pode-se dizer que  $\text{preço} = \text{custos} + \text{despesas} + \text{lucro}$ . Dessa forma, o valor estabelecido será aquele que atende aos objetivos da empresa. A partir dele, podem ser feitas comparações com a concorrência.

**Controle Sobre O Lucro**

Este procura corrigir o lucro, por assim dizer. Na prática, isso quer dizer adaptar o planejamento financeiro aos lucros obtidos. Por exemplo, se uma determinada meta não for alcançada é preciso fazer algum ajuste de rumo quanto aos investimentos, custos, despesas ou portfólio de mercadorias, por exemplo. Quando o lucro desejado é alcançado, a empresa precisa focar em repetir e expandir esse lucro, e a estratégia para isso deve ser inclusa no planejamento financeiro.

**Destinação Do Lucro Líquido**

Aqui é preciso relacionar áreas de investimento, financiamento e uso do lucro líquido da empresa. Por ser este lucro uma fonte de recursos da organização, é preciso determinar quanto dele deve ser retido.

Decisões de financiamento e investimento cabem aqui. Para a administração financeira, é importante lembrar que, em relação a investimentos, há um retorno que deve ser alcançado. Usar lucros para financiar aplicações, portanto, só pode ser uma possibilidade quando a alternativa de investir promete retorno maior do que o que os proprietários conseguiriam se aplicassem os recursos eles mesmos. A chave está, portanto, na análise prévia dessas questões, que também deve ser feita em sintonia com as prioridades financeiras da empresa.

**Planejamento Financeiro**

Uma das atividades mais importantes quando se fala em administração de finanças é o planejamento financeiro. É esse planejamento que deve guiar as todas as ações da empresa.

**Faça Uma Projeção De Receitas E Despesas**

Antes de mais nada, para iniciar o planejamento financeiro empresarial, analise o histórico de transações de entrada e saída recentes de caixa, a partir disso vai ser possível fazer uma projeção das despesas e receitas no fluxo de caixa. Mais do que isso, reúna documentos e registros que auxiliem no levantamento de dados.

**Contratar Um Consultor Financeiro É Uma Saída**

Empreendedores iniciantes muitas vezes têm vontade mas falta conhecimento técnico, e essa pode ser uma barreira na administração financeira da empresa, portanto, considerar contratar um consultor para colocar tudo em ordem pode ser uma saída. Esse profissional pode oferecer uma visão mais aprofundada de suas finanças e vai estudar as melhores alternativas de investimento para o crescimento do seu negócio, além disso, você aprende com ele como dar continuidade na gestão.

**Acompanhe Suas Movimentações Financeiras**

Apesar de ser um processo simples, muitos empresários não fazem um registro aprofundado de todas as despesas e receitas de sua empresa. Esse descuido, dá uma visão distorcida das finanças do negócio e dificulta a identificação de problemas, já que não se sabe de onde veio e para onde foi o dinheiro do orçamento empresarial. Use planilhas ou softwares de controle.

### **Identifique Os Gastos Que Podem Ser Cortados**

A partir do registro de todas as receitas e despesas de sua empresa, é possível enxergar com clareza de onde vem a maior parte de seus gastos, desse modo, cortar os excessos fica mais fácil.

### **Estude A Empresa**

Para poder planejar, projetar faturamento, criar metas e mirar investimentos sem conhecer a própria empresa, é impossível. Por isso, analise fatores como tempo no mercado, público alvo, carteira de clientes e faturamento e também os fornecedores. Usar metodologias que ajudem a entender o funcionamento da empresa são uma ótima dica, busque análises como a SWOT, que define forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

### **Faça Provisões Com Diferentes Cenários**

Por meio das provisões, é possível criar vários cenários, do melhor ao menos favorável. Saber o que pode acontecer caso suas metas não sejam atingidas faz toda diferença no seu planejamento. Crie um cenário otimista com metas ambiciosas, um realista com metas mais possíveis e um pessimista, no qual uma situação adversa pode afetar o desempenho. Dessa forma, você não será pego de surpresa.

Estabeleça os objetivos e ações para o futuro

Feito todo o processo de estudo interno da empresa, projeção de cenários, corte de gastos do orçamento e um acompanhamento diário de todas as movimentações financeiras que envolvem o negócio, é hora de analisar onde a sua empresa pode chegar.

- Quais os objetivos da empresa dentro de determinado período?
- Quais as ações serão realizadas?
- Quais funcionários serão responsáveis por cada tarefa?
- Durante quanto tempo serão realizadas as ações até esperar os primeiros resultados?

### **Mensure Os Resultados**

Realizar todos os passos anteriores e deixar tudo no papel, de nada vai adiantar para o seu sucesso financeiro empresarial, mensurar os seus resultados é o que vai abrir seus horizontes sobre a saúde da sua empresa. Acompanhe rigorosamente os seus resultados.

Administração financeira para pequenas empresas

Planeje – É importante que a empresa, por menor que seja, tenha um planejamento financeiro realista sobre despesas e receitas. Dessa forma, a organização é capaz de identificar falhas, desenvolver estratégias e realizar investimentos necessários.

Separe sua conta pessoal das contas da empresa – é comum donos de pequenos negócios misturarem suas contas pessoa física com pessoa jurídica. Esse é um erro clássico que tem que ser corrigido, pois isso impede que se tenha real conhecimento da saúde financeira da empresa.

Acompanhe as entradas e saídas de dinheiro – A empresa deve acompanhar constantemente a entrada e saída do seu fluxo de caixa.

Fique atento aos custos – Para um pequeno negócio, qualquer custo pode causar impactos, é imprescindível que o gestor reduza custos eliminando desperdícios de matéria-prima e mau uso dos equipamentos.

Cuidado com os empréstimos – Apesar de serem necessários em certas situações, o dono do pequeno negócio precisa estar atento às condições de pagamento de empréstimos e suas taxas de juros, pois muitas vezes, eles acabam resultando em novas dívidas.

Principais funções da administração financeira são:

Analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para obter melhorias;

Analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis;

Analisar a concessão de crédito aos clientes e administrar o recebimento dos créditos concedidos;

Efetuar os recebimentos e os pagamentos, controlando o saldo de caixa;

Controlar as contas a receber relativas às vendas à prazo e contas a pagar relativas às compras à prazo, impostos e despesas operacionais.

### **Administração Financeira Pessoal**

Comece a fazer avaliações de suas despesas e rendimentos mensais, anotando tudo o que entra e sai. Identifique quanto você gasta com refeições, transporte, água, luz, telefone, internet, empréstimos, lazer. Tendo uma visão geral de todos os custos, você poderá identificar algum custo não tão útil e reduzir ações financeiras que não valem a pena para você.

Para que a gestão financeira pessoal tenha efeito positivo, leve em conta todos os gastos, inclusive os de pequeno porte. Com isso, é possível traçar um planejamento eficaz e avaliar o que realmente são gastos importantes e o que é desnecessário. Veja algumas dicas para começar seu controle financeiro pessoal:

Faça o acompanhamento mensal de receitas e despesas.

Reprograme-se conforme as condições econômicas.

Compare preços.

Faça a quarentena dos desejos.

Faça um planejamento financeiro.

Estabeleça metas factíveis, mas crescentes.

Faça provisões para despesas anuais.

Nunca gaste mais do que ganha.

Informe-se sobre os melhores investimentos do mercado.

Aprenda o básico de cálculos financeiros.

Nunca tenha alavancagem deficitária. (ter dívidas de um lado e, do outro, ter dinheiro parado ou mal investido)

Promova o uso comum. Se você precisa de um bem para uso temporário, não o compre, tome-o emprestado.

Troque objetos antigos. Venda ou troque algo que você não precisa mais por outra coisa qualquer.

Gerenciar um pequeno negócio não é brincadeira. Os pequenos empreendedores estão, geralmente, correndo de um lado para o outro e tentando cumprir as tarefas de vários setores ao mesmo tempo, inclusive do departamento financeiro. E fazem isso sempre focando na produção e na venda dos produtos, com intervalos para cuidar das rotinas diárias e de demandas urgentes que parecem nunca acabar.

Assim, a gestão financeira do negócio fica em segundo plano ou para “quando sobrar um tempinho”, momento que, bem sabemos, nunca chega. Porém, deixar a organização financeira da empresa de



lado é extremamente perigoso para a saúde do negócio, principalmente para quem vislumbra ou busca crescimento e aumento da entrada de dinheiro no empreendimento.

Neste artigo, iniciaremos com uma visão geral sobre o que é administração financeira e quais as atividades desenvolvidas nesse departamento, para depois seguirmos com os setores de Tesouraria e Fiscal. Vamos lá?

Em um dado momento, anotar seu fluxo de caixa em um papelzinho e guardá-lo no bolso irá fazer com que você perca o controle e, pior ainda, dinheiro. Sem uma boa gestão financeira, não será possível projetar investimentos, reduzir custos e manter os gastos da empresa dentro dos limites.

Por isso, para continuar crescendo e lucrando, é preciso dar valor à organização e à coordenação das finanças empresariais. E pensando em te ajudar a sair do lugar e entender como funciona uma gestão financeira eficiente, vamos lançar no nosso blog uma série de quatro posts sobre a estrutura de um departamento financeiro e sobre o que você deve saber para montar o seu.

### **O que é administração financeira?**

A administração financeira é uma ferramenta utilizada pelas organizações para controlar de maneira eficaz as finanças da empresa, seja com relação à análise de investimentos, ao planejamento dos gastos e vendas, ao controle do estoque ou à concessão de crédito para clientes.

Dependendo de como for utilizada, essa é uma ferramenta que pode impulsionar ou mesmo quebrar um negócio. E é por esse motivo que ela é tão importante. Seu objetivo é justamente desenvolver a empresa, estudando os caminhos possíveis para captar recursos e otimizar a aplicação do capital, evitando gastos desnecessários e pensando sempre na melhor forma de conduzir os recursos.

Administrar com eficiência e equilíbrio essas atividades é, portanto, a chave para o sucesso. A falta de informações financeiras precisas, geralmente devido à falta de organização ou planejamento, é a causa da falência de muitas PMEs. Logo, a importância da gestão financeira é inegável.

A administração financeira oxigena todos os setores da empresa, oferecendo os recursos necessários para seu funcionamento. Quanto melhor é feito o planejamento financeiro, maiores as chances de o negócio crescer e se desenvolver.

### **O que é um departamento financeiro?**

O departamento financeiro é o coração da empresa, ou seja, a empresa só consegue sobreviver se este departamento for eficiente e saudável. Como trabalha diretamente com finanças e cálculos, essa área exige alto nível de concentração e atenção.

### **Qual a estrutura de um departamento financeiro?**

Um departamento financeiro fica sob controle de um CFO (ou Chief Financial Officer), diretor que responde pelos resultados e pelas atividades do setor. O CFO terá sob sua responsabilidade três áreas distintas e seus subdepartamentos, a saber:

**Tesouraria:** é responsável pela administração do caixa da empresa e onde ficam alocados a análise de crédito, contas a receber e a pagar e o fluxo de caixa;

**Controladoria:** executa o controle das questões financeiras e é responsável pela contabilidade, planejamento, controle do orçamento e os custos da empresa;

**Fiscal:** responsável pela observação à legislação e pelo controle e emissão das notas fiscais.

### **Qual a diferença entre a tesouraria e a controladoria?**

As atividades do setor fiscal estão, normalmente, claras na cabeça de qualquer empreendedor. Porém, ainda há muita dúvida no que diz respeito às responsabilidades da tesouraria e da controladoria, que muitas vezes se confundem.

A tesouraria é a área que comanda a administração dos recursos da empresa, mantendo o equilíbrio das contas por meio de sua gestão. Ela processa pagamentos e cobranças, controlando o fluxo de entrada e de saída de dinheiro.

Já a controladoria é o setor que administra a contabilidade da empresa, fornecendo informações de qualidade aos gestores para apoiar a tomada de decisões dentro do negócio. Ela executa os controles contábeis, os lançamentos e os registros, observando os custos de produção.

### **Quais atividades são desenvolvidas pelo Departamento Financeiro?**

O Departamento financeiro não se resume simplesmente ao controle de contas a pagar e contas a receber. Conheça suas principais atividades:

**Controle bancário:** o funcionário tem como responsabilidade controlar todas as movimentações bancárias e verificar todos os recursos disponíveis para empresa. Dessa forma, é possível tomar decisões mais assertivas e efetivas.

**Planejamento financeiro:** é um processo para criar estratégias e desenvolver meios de atingir um objetivo ou resolver um problema. No departamento financeiro, o planejamento financeiro é essencial para elaborar o fluxo de caixa, buscar alternativas de investimentos e financiamentos, e analisar a estrutura de capital da empresa.

**Contas a receber:** Controla créditos a receber originários de vendas a prazo.

**Contas a pagar:** controla o dinheiro que a empresa deve aos seus fornecedores, colaboradores, impostos, entre outros.

**Tesouraria:** Controla toda a contabilidade e armazenamento do dinheiro da empresa.

**Auditoria:** revisa e avalia as finanças da empresa a fim de assegurar a fidelidade dos registros e proporcionar credibilidade aos relatórios administrativos e financeiros.

**Faturamento:** área que cuida de todas as vendas que a empresa realizou durante um determinado período.

### **Principais conceitos de um departamento financeiro**

O Sebrae, órgão responsável pelo apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas, aconselha que o empreendedor tenha bem definidos três conceitos da administração financeira: fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial.

#### **1. Fluxo De Caixa**

O fluxo de caixa é o conceito mais básico para uma boa gestão financeira. Ele serve para medir os valores pagos e os valores recebidos em determinado período de tempo.

Um dos objetivos principais da administração financeira é manter o fluxo de caixa sempre positivo, ou seja, ter mais recursos entrando no caixa da empresa do que saindo. A observação desse fluxo deve ser um processo contínuo, pois ele é essencial para todas as atividades da PME.

#### **2. Demonstrativo De Resultados**

O demonstrativo de resultados é o diagnóstico da saúde financeira do negócio. Ele indica, a partir do volume de vendas, do custo dos produtos vendidos e das despesas variáveis e fixas, qual o lucro líquido da empresa. Por meio dele que é possível enxergar os custos que devem ser diminuídos e os pontos que precisam de investimento para manter o negócio competitivo e crescendo.

#### **3. Balanço Patrimonial**

Por último, o balanço patrimonial é onde entram os indicadores de ativos (contas a receber) e de passivo (contas a pagar) da organização. Essa conta tem como resultado o patrimônio líquido da empresa, indicando quais são os recursos próprios dela.

Obrigatória por lei, essa demonstração financeira é normalmente realizada no final de um ano. O objetivo é mostrar quais são e quanto valem dois lados da companhia: primeiro, seus bens e direitos; e segundo, suas obrigações e participações dos acionistas.

O nome “balanço” vem da possibilidade de enxergar, por intermédio dessa comparação, se há uma situação de equilíbrio entre as partes.

O sucesso de um empreendimento não depende exatamente do controle financeiro, mas de como ele é executado. Por isso, é importante conhecer conceitos e ferramentas que otimizam essa atividade, a fim de auxiliar a gastar seu dinheiro de maneira sábia para aumentar os lucros.

### **Tesouraria**

A tesouraria é o setor diretamente responsável pela administração do dinheiro da empresa. Também conhecida como gerência financeira, é a área que cuida especificamente da administração do caixa, das finanças em espécie, da cobrança e pagamento de obrigações, do planejamento financeiro, da captação e aplicação de recursos, entre outros. É nela que são registradas todas as saídas e as entradas de dinheiro da empresa, seja em espécie ou por outros meios, mediante um controle constante e rigoroso chamado de Movimento Diário de Caixa.

A tesouraria existe junto ao departamento contábil da empresa, porém estão em áreas separadas para que ocorra certa independência entre as duas atividades, resultando em um maior controle gerencial. A sua diferença para o setor de contabilidade é que esta última é responsável mais pela mensuração e organização do patrimônio, das receitas e dos custos da empresa, e não pelo controle direto do dinheiro que passa pelo negócio.

### **Como funciona a tesouraria de uma empresa**

As principais atividades desenvolvidas dentro de uma tesouraria são as funções de contas a pagar e receber, a administração do fluxo de caixa, e a captação e aplicação de recursos financeiros.

Todas essas operações são interdependentes e funcionam de forma interligada por meio dos fluxos financeiros registrados no caixa da empresa, e se destacam como uma das principais ferramentas de suporte às decisões financeiras da empresa.

### **Contas a pagar e receber**

A gestão de contas a pagar e receber é a atividade responsável por fazer toda a gerência dos compromissos ligados a empresa, tanto aqueles a serem honrados pela empresa, quanto aqueles que serão recebidos por ela. O departamento deve cuidar para que seus débitos sejam pagos e ao mesmo tempo seus créditos sejam cobrados, efetuando assim o que está determinado nos contratos entre a empresa e seus fornecedores ou clientes.

É de responsabilidade da tesouraria cuidar para que os pagamentos devidos pela empresa sejam efetuados dentro do prazo de vencimento, ou para que seja negociada uma prorrogação desses pagamentos quando houver necessidade.

Ao mesmo tempo, o setor é também responsável pela verificação dos valores a serem recebidos pela organização, tais como duplicatas, notas promissórias, créditos, recursos de financiadores para projetos, receitas a prazo, parcelas de vendas, entre outros. A tesouraria também tem a atribuição de apontar os recursos que não forem pagos dentro no prazo, para que a o setor jurídico ou financeiro possam tomar as decisões cabíveis para o caso.

As funções mais comuns do setor de tesouraria nas atividades de contas a pagar e receber são:

- Realização da análise de cadastro e análise financeira;
- Contato com clientes em atraso para cobrança ou aviso;
- Envio dos títulos a receber para cobrança bancária;
- Recebimento do banco do retorno das informações de cobrança;

- Realização da conciliação bancária das operações de cobrança;
- Atualização do fluxo de caixa com o valor dos títulos emitidos contra clientes e com o valor dos pagamentos programados;
- Agendamento de pagamento de títulos de cobrança emitidos por fornecedores;
- Realização da conciliação bancária das operações de pagamento;
- Envio de documentos ou dados de recebimento para contabilidade, custos e orçamento;
- Conferência dos débitos em conta corrente referentes a tarifas bancárias de cobrança, encargos financeiros e tributários em operações de crédito.

### **Administração Do Fluxo De Caixa**

A administração do fluxo de caixa é uma ferramenta importante para auxiliar o gestor em sua tomada de decisões, pois será por meio dela que se saberá o que ocorrerá com as finanças da empresa nos próximos períodos. Por meio da análise de entradas e saídas de dinheiro do caixa em um determinado período, se torna possível a adoção de medidas que assegurem a disponibilidade de recursos para a manutenção das atividades da instituição.

Tal metodologia é muito utilizada pela tesouraria por conta de seu fácil entendimento, e também pelas ricas informações fornecidas acerca situação da empresa, que permitem ao gestor detectar possíveis problemas que possam ocorrer na capacidade de pagamento de seus compromissos.

Para que a tesouraria funcione de maneira eficaz, é indispensável a realização desse controle sobre o caixa. O ideal é sempre ter dois fluxos: um voltado para as operações de curto prazo, com mensuração diária, e outro de médio prazo, em base mensal, para cobrir os recursos necessários num período de doze meses à frente.

As funções mais comuns do setor de tesouraria nas atividades de administração do fluxo de caixa são:

- Recebimento dos dados prontos e projetados totalmente de entradas e saídas de caixa;
- Elaboração e ajuste de projeções de dados de entrada e saída de caixa;
- Realização de simulações e cenários da situação do fluxo de caixa;
- Consolidação diária da situação bancária da empresa;
- Geração de previsões para a aplicação ou captação de recursos;
- Elaboração de análises sobre os principais dados fornecidos pelo fluxo de caixa;
- Fechamento diário do caixa;
- Captação e aplicação de recursos financeiros.

As atividades de captação e aplicação de recursos é uma das operações mais constantes na tesouraria. Elas acontecem ou quando se detecta a necessidade de financiamento da empresa para fortalecer seu caixa e desenvolver suas atividades (captação), ou quando existem recursos parados na tesouraria disponíveis para serem investidos (aplicação).

No caso da captação, as empresas possuem uma grande diversidade de linhas de empréstimos e operações de crédito à sua disposição. A tesouraria irá atuar nessa atividade detectando e programando a necessidade da tomada de capital emprestado. Quanto melhor ela programar e negociar com os credores essa captação de recursos financeiros, menores serão os custos envolvidos.

As aplicações acontecem temporariamente sobre as sobras de caixa e são destinadas a ativos de baixo risco e alta liquidez, tendo um caráter de curto prazo. Nesse caso, a tesouraria atuará de forma



a garantir fluxo de caixa preciso, pois ele dará previsibilidade de recursos e tornará possível que tais aplicações sejam feitas de forma mais planejada, aumentando assim a rentabilidade das mesmas.

As funções mais comuns do setor de tesouraria nas atividades de captação e aplicação de recursos financeiros são:

- Recebimento da projeção de sobras ou insuficiências de recursos gerados pelo fluxo de caixa;
- Definição do destino das sobras de caixa;
- Definição dos instrumentos de captação para cobrir eventuais déficits no caixa.
- Realização de aplicação ou resgate;
- Apuração do custo efetivo e viabilidade das linhas de créditos a serem usadas;
- Geração de relatórios de endividamento para os diversos usuários internos.

### **Tendências nas operações de tesouraria**

A globalização da economia e a presença de um ambiente cada vez mais competitivo das empresas são fatores que fomentam dia a dia inúmeras evoluções nos processos gerenciais de uma organização. Sendo um setor fundamental para o funcionamento de uma empresa, a tesouraria é uma das áreas que mais sofrem com essas mudanças, passando por constantes melhorias e aperfeiçoamentos em suas práticas e metodologias.

Uma das tendências diz respeito aos avanços tecnológicos no mundo atual, que possibilitaram a redução no uso de documentos em formato de papel, pois grande parte das atividades da tesouraria migrará para planilhas eletrônicas, ERP (Enterprise Resource Planning) e operações bancárias via internet. Também com a ajuda da tecnologia, será possível aumentar o número de projeções e cálculos relativos ao fluxo de caixa, por meio de inovações como o big data e o armazenamento em nuvem.

Algumas dessas tendências já estão em implementação e uso constante, enquanto outras ainda aparecem de maneira gradativa no mercado. Porém, o fato é que estão todas relacionadas com a busca contínua pelo aumento de produtividade da tesouraria, sendo assim, benéficas para a empresa toda.

### **Fiscal**

Entre os setores de maior importância dentro de uma empresa, está o Departamento Fiscal. A existência deste setor, seja numa micro, pequena, média ou grande empresa, é de extrema importância para uma gestão empresarial eficiente, possibilitando um maior controle, transparência e, principalmente, agregando valor ao processo de planejamento e tomada de decisão.

O excesso de tributação e as inúmeras obrigações acessórias impostas às empresas pelo Fisco, quando não gerenciadas corretamente, acabam dificultando que gestores possam aplicar rotinas e planejamento na execução das atividades operacionais, e o resultado não poderia ser diferente: descumprimento das exigências fiscais e descontrole das receitas e despesas da empresa — o que inviabiliza qualquer tipo de negócio em médio e longo prazo.

### **Afinal de contas, o que faz um Departamento Fiscal?**

Todos os procedimentos tributários, desde cálculo, escrituração e emissão de todos os tributos e obrigações acessórias são executados dentro do Departamento Fiscal. Tais informações servem de base para a apuração de impostos, cumprimento das exigências fiscais e, principalmente, o controle das receitas e despesas da empresa.

É por meio do setor fiscal que gestores podem determinar a forma mais adequada de tributação e definir suas obrigações nas esferas federal, estadual e municipal. Contar com uma gestão contábil, fiscal e legal, além de oferecer mais economia tributária e otimizar os resultados da organização, afasta as possibilidades de autuações fiscais por órgãos fiscalizadores, que podem causar sérios prejuízos às finanças da empresa.

Entre as funções de manter um Departamento Fiscal bem estruturado, se destacam:

- Escolha correta do enquadramento fiscal adequado para a empresa, levando em consideração as projeções de crescimento do negócio;
- Possibilidade de utilizar benefícios fiscais previstos em lei nas esferas federais, municipais e estaduais;
- Utilização de créditos fiscais para quitação de impostos e obrigações;
- Apuração correta dos Impostos e Contribuições Sociais, IRPJ, ISS, IPI, ICMS, PIS, COFINS, CSLL e tantos outros tributos da área tributária;
- SPED Fiscal e Contribuições;
- Declarações Municipais, como por exemplo as Declarações de Serviços — DS;
- Elaboração de guias para impostos e contribuições.

Do outro lado está o dilema: um controle ineficaz do Departamento Fiscal dá margem a erros e inconsistências, o que leva a uma série de deficiências na gestão da empresa, como exemplos:

- Erros e inversões de valores na apuração dos impostos e contribuições;
- Crédito indevido de PIS e COFINS;
- Falta de acompanhamento das mudanças e alterações das legislações;
- Erros de classificação fiscal de produtos (IPI com base em alíquota a menor ou maior);
- Problemas de retenções na fonte devido a não abatimento dos valores apurados (IRPJ e CSLL).

### **Como escolher o regime tributário adequado?**

Escolher o enquadramento adequado é uma das funções mais importantes executadas pelo Departamento Fiscal. Entre o Lucro Real, Lucro Presumido ou Simples Nacional, algumas empresas e portes são obrigadas a adotar determinados regimes impostos pelo governo e, caso tal regra seja descumprida, podem ter sérios problemas com o fisco.

Outra questão importante relacionada ao Departamento Fiscal e a escolha adequada do regime tributário é referente ao planejamento tributário.

Ou seja, quando a empresa não realiza um controle eficiente e eficaz dos seus aspectos contábeis, fiscais e tributários, ela pode estar pagando tributos a mais do que deveria. Por isso, é importante realizar um bom planejamento a cada final de exercício de forma a analisar qual regime será mais cabível e que acompanhe o crescimento do negócio.

### **Como fazer a apuração correta de impostos e contribuições?**

Fica difícil estabelecer uma correta apuração de impostos quando a empresa não mantém um registro eficiente de todos os tributos que incidem sobre seu negócio.

Via de regra, o cálculo de cada imposto é realizado de acordo com o faturamento e as receitas auferidas durante o mês de apuração. Com isso, cada tributo tem seu cálculo específico, diferenciando os valores de base de cálculo e alíquota.

É por meio do Departamento Fiscal que o movimento financeiro é levantado e contabilizado para que a apuração seja realizada e as DARFs e guias sejam enviadas para o pagamento. Com isso, o gestor pode se planejar com antecedência em relação aos tributos que paga mensalmente e preparar o caixa para os custos e despesas provenientes.



## Noções De Administração De Materiais

### Gestão De Estoques

"Administrar materiais é ter os materiais necessários, na quantidade, local e tempo certos, à disposição dos órgãos de produção da empresa."

A Organização, ou o Sistema-Empresa, é definida como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos visando ao alcance dos objetivos estabelecidos.

A Administração de Matérias é um sub-sistema do Sistema-Empresa. Seu enfoque fundamental é determinar o quê, quanto e como adquirir ao menor custo - desde o momento de sua concepção até seu consumo final - para repor o estoque.

A função do controle de estoques é maximizar o efeito lubrificante no feedback de vendas não realizadas, ajudando no ajuste do planejamento da produção.

A administração do controle de estoques deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro também se eleva. Uma empresa não poderá trabalhar sem estoque, pois sua função amortecedora entre vários estágios de produção vai até a venda final do produto.

O estoque do produto acabado, matéria-prima e material em processo não serão vistos como independentes. Todas as decisões tomadas sobre um dos tipos de estoque, influenciarão os outros tipos. Às vezes acabam se esquecendo dessa regra nas estruturas de organização mais tradicionais e conservadoras.

Somente algumas matérias-primas têm a vantagem de estocar, em razão da influência da entrega do fornecedor. Outras matérias-primas especiais, o fornecedor precisa de vários dias para produzi-la.

O controle de estoques tem também o objetivo de planejar, controlar e replanejar o material armazenado na empresa.

Quanto maior é o investimento, também maior é a capacidade e a responsabilidade de cada setor da empresa.

O controle de estoques é de suma importância para a empresa, sendo que controla-se os desperdícios, desvios, apura-se valores para fins de análise, bem como apura o demasiado investimento, o qual prejudica o capital de giro.

Os objetivos dos departamentos de compras, de produção, de vendas e financeiro, deverão ser conciliados pela administração de controle de estoques, sem prejudicar a operacionalidade da empresa. A responsabilidade da divisão de estoques já é antiga: os materiais caem sobre o almoxarife, que zela pelas reposições necessárias.

Na administração moderna, a responsabilidade dos estoques fica sob uma única pessoa. Os departamentos tradicionais ficam livres desta responsabilidade e podem dedicar-se à sua função primária.

Atingir o equilíbrio ideal entre estoque e consumo é meta primordial, portanto deve existir uma integração das atividades como, compras, recepção e estocagem desses materiais, com o Sistema de Abastecimento, que, juntamente com outros componentes do Sistema, necessitam de uma coordenação específica, de forma a permitir a racionalização de sua manipulação.

Logo, a Administração de materiais tem como finalidade gerir e coordenar esse aglomerado de atividades, insumos materiais e estabelecer normas, critérios e rotinas operacionais de modo que tudo funcione regularmente.

- Minimizar o investimento em estoques;
- Prever necessidades e disponibilidades de materiais, assim como as condições de mercado;
- Manter contato permanente com fornecedores, tanto atuais como em potencial, verificando preços, qualidade e outros fatores que tenham influência no material e nas condições de fornecimento;



- Pesquisar continuamente novos materiais, novas técnicas administrativas, novos equipamentos e novos fornecedores;
- Padronizar materiais, embalagens e fornecedores;
- Controlar disponibilidades de materiais e situação dos pedidos, tanto em relação a fornecedores como em relação à produção da empresa;
- Obter segurança de fornecimento;
- Obter preços mínimos de compra.

### **Funções Básicas De Um Sistema De Gestão De Estoques**

Suas funções básicas, interligadas pelo Planejamento e Controle da produção, são:

1. Programação;
2. Aquisição;
3. Estocagem;
4. Distribuição.

A Administração de Materiais é uma função administrativa semelhante a outras funções de administração de recursos, tais como a Administração Financeira, a Administração de Recursos Humanos, etc. Comumente é denominada, também, de “Administração de Suprimentos”, adquirindo um conceito um pouco mais geral, englobando também serviços e energia. Quando associada à distribuição de produtos e materiais em geral é denominada “Logística”.

Em algumas organizações as atividades de compras estão em um setor, as de estocagem em outro e as de movimentação em outro. A localização no organograma depende do tipo de empresa.

Para se organizar um setor de controle de estoques, inicialmente deveremos descrever suas principais funções:

a) Determinar o que deve permanecer em estoque. Número de itens; b) Determinar quando se deve reabastecer o estoque. Prioridade; c) Determinar a quantidade de estoque que será necessário para um período pré-determinado; d) Acionar o departamento de compras para executar a aquisição de estoque; e) Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades; f) Controlar o estoque em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre sua posição; g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados; h) Identificar e retirar do estoque os itens danificados.

Existem determinados aspectos que devem ser especificados, antes de se montar um sistema de controle de estoques. Um deles refere-se aos diferentes tipos de estoques existentes em uma fábrica. Os principais tipos encontrados em uma empresa industrial são: matéria-prima, produto em processo, produto acabado e peças de manutenção.

Para a consecução dos objetivos, o Administrador de Materiais deve ter como seus principais enfoques:

1. Administração de Recursos: que é em grande parte baseada em técnicas que integram os elementos de tecnologia de manufatura e otimizam a utilização de pessoas, materiais e instalações ou equipamentos);
  2. Sistema de Controle de Informações: pois sua utilização correta leva a uma melhoria de produtividade, através da distribuição de informações; integrando gestores, funcionários, clientes, fornecedores e setores da empresa envolvidos com seu abastecimento, como:
- Informações para os usuários;
  - Informações para a gestão;
  - Informações para compras;
  - Informações para o almoxarifado;

- Informações para inventário.

É um processo, que coleta, organiza e dissemina informações tecnológicas, com uma rede estabelecida para comunicar tecnologias recém-identificadas.

O Sistema-Empresa fazendo bem o uso de suas informações estará a frente em relação aos seus concorrentes, porque a disponibilidade e distribuição onipresente da informação faz parte de um dos vetores para a competitividade das empresas.

Utilizando bem esses recursos, informações e pessoas, o Administrador de Materiais estará apto a exercer as suas funções de forma eficaz, ou seja, gerenciando as entradas e saídas dos materiais necessários à empresa.

Para contornar problemas, tais como estimativas exageradas que implicam a imobilização desnecessária de recursos financeiros (além de congestionamento de áreas de armazenagem), utiliza-se parâmetro de ressuprimento, que tem por finalidade manter os níveis permanentemente ajustados em função da lei de consumo, do prazo de reposição, da importância operacional e do valor de cada material.

A administração geral da empresa deverá determinar ao departamento de controle de estoques o programa de objetivos a serem atingidos, isto é, estabelece certos padrões que sirvam de guias aos programadores e controladores e também de critérios para medir o desenvolvimento do departamento.

Estas políticas são diretrizes que, de maneira geral, são as seguintes:

a) Metas de empresas quando há tempo de entrega dos produtos ao cliente; b) Definição do número de depósitos de almoxarifados e da lista de materiais a serem estocados neles; c) Até que nível deverão flutuar os estoques para atender uma alta ou baixa demanda ou uma alteração de consumo.

As definições das políticas são muito importantes ao bom funcionamento da administração de estoques. Percebe-se, então, que uma gestão inadequada pode resultar em efeitos danosos, tais como, insegurança na empresa, elevados custos, perda de tempo, falta de confiabilidade de funcionários, fornecedores e clientes. Resultando o possível fechamento da empresa.

### **Aquisição**

- Antes de se iniciar uma especificação, é fundamental ter em mente, de forma clara: O QUÊ se quer comprar, PARA QUE servirá esse produto e QUEM fará uso dele;

- Depois de definido o produto, sua utilidade e o usuário, o segundo passo é procurar conhecer bem o produto. Não se pode descrever algo que não se conhece bem.

a) Custo-benefício Conhecido bem o produto, atingi-se a fase mais difícil da especificação: a relação custo-benefício.

Uma boa especificação não deve prever apenas as características dos materiais e o custo da compra, mas deve ser também uma forma de fazer com que o dinheiro gasto na compra renda mais.

Esta difícil tarefa de estabelecer critérios na especificação capazes de favorecer a qualidade e o uso adequado do produto - sem, no entanto, encarecê-lo ou suprimir características julgadas supérfluas - é a aplicação prática da RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO.

Quanto mais conhecemos um produto e o fim para o qual deve ser utilizado, mais nos aproximamos da relação custo-benefício.

Nem sempre o mais barato é ruim, como também nem sempre o mais caro é o melhor. Assim, somente um estudo, envolvendo os usuários, os técnicos e os responsáveis pelas especificações, poderá determinar o material que melhor atende às suas necessidades, para depois, dentre as várias ofertas de mercado, optar-se pela de melhor preço.

Uma das formas de se analisar o custo-benefício é formular as seguintes perguntas:

O que é realmente necessário? Qual é a durabilidade, tamanho, forma, cor e tudo mais que for desejável no produto? O que faz o produto? Quanto custa? Suas características favorecem o usuário? b) Utilização

Quem especifica deve conhecer como se utiliza o produto que será comprado. Ajudado pelos usuários finais e pelos responsáveis pelo recebimento, o "especificador" fará constar da especificação as qualidades necessárias para correta utilização e os defeitos que, se presentes, causarão a recusa do produto. Não é possível fazer uma boa especificação sem se manter contato com os outros setores de compras.

A Solicitação de Compras é um documento que dá a autorização para o comprador executar uma compra. Seja para materiais produtivos ou improdutivos ela é solicitada para um programa de produção, para um projeto que se está desenvolvendo ou ainda para abastecimento geral da empresa. É o documento que deve informar o que se deve comprar, a quantidade, o prazo de entrega, local da entrega e, em alguns casos especiais, os prováveis fornecedores.

A cotação é o registro do preço obtido da oferta de diversos fornecedores em relação ao material cuja compra foi solicitada. Não deve ter rasuras e deverá conter preço, quantidade e data do recebimento na Seção de Compras; deverá ainda estar sempre ao alcance de qualquer consulta e análise de Auditoria quando for solicitada.

É um documento que precisa ser manuseado com atenção; os elementos aí contidos devem fornecer não somente ao comprador, mas também a qualquer outro os informes completos do que se está pretendendo comprar, para que a cotação dada corresponda exatamente ao preço do produto requerido e não surjam dúvidas futuras por insuficiência de dados ou das características exigidas.

Para melhor análise desses dados, eles podem ser transcritos em um mapa que é a cópia fiel das cotações recebidas, a fim de que se tenha uma melhor visualização. Existem casos em que a empresa utiliza a própria solicitação de compras para registro da coleta de preços.

Ao se fazer uma cotação de preços para determinado equipamento ou produto, os fornecedores em potencial enviam propostas de fornecimento, que informam preço, prazo, reajuste e uma série de condições gerais que estabelecem. A empresa, por intermédio do comprador, fixa também diversas condições para o fornecedor. Vejamos algumas das condições mais usuais que são feitas pelos fornecedores.

#### a) Condição De Pagamento

Em casos de atrasos na entrega de mercadorias sem culpa do fornecedor, as datas dos pagamentos permanecerão as mesmas, como se a entrega tivesse sido feita na data devida. Se as condições de pagamento, inclusive as relativas ao reajuste de preços, não forem observadas além da correção monetária, a ser calculada com base nos índices conjuntural publicado pela F.G.V. e proporcional ao atraso ocorrido, o comprador ficará sujeito ao pagamento de multa moratória de 1% ao mês sobre as importâncias devidas sem necessidade de qualquer interpelação, judicial ou extrajudicial.

O comprador não pode suspender ou reduzir os pagamentos baseado em reclamações não reconhecidas como procedentes pelos vendedores. Se, por ocasião do término da fabricação não for possível o despacho do material, por motivos alheios à vontade do fornecedor, efetua-se o respectivo faturamento, correndo a armazenagem por conta exclusiva do comprador.

O pagamento inicial efetuado pelo comprador, mesmo sem o envio do pedido, traduz a concorrência tácita do volume do fornecimento, das características técnicas e das condições constantes da proposta. Consistindo o pedido em várias ou diferentes unidades, assiste-nos o direito de fornecer e faturar cada unidade separadamente. As duplicatas extraídas em conformidade com as condições de pagamento ajustados devem ser aceitas nos termos da legislação em vigor. Um eventual reajuste de preço deverá ser pago contra apresentação da respectiva fatura.

#### b) Prazo de Fabricação

Os prazos de fabricação são geralmente indicados na proposta em dias úteis de trabalho, de acordo com a programação estimada na data da proposta. Portanto, para que tenha validade, por ocasião da

encomenda, os prazos devem ser expressamente confirmados. O prazo de fabricação deverá ser contado a partir da data do recebimento do sinal e da primeira parcela do preço de venda ou da data de nossa confirmação, por escrito, do pedido expressamente aceita por nós.

O prazo, inclusive para efeito do cálculo do reajuste de preço, ficará prorrogado de tantos dias quantos forem os dias da mora no pagamento das prestações ajustadas ou nos casos de qualquer das seguintes ocorrências:

- Informações, documentação e esclarecimentos pedidos ao comprador, a pessoas ou entidades indicadas pelo mesmo comprador, e não respondidos ou entregues no devido tempo;
- Atrasos por motivos de força maior, tais como guerra, revolução, motim perturbação da ordem, epidemias, inundações, incêndio, explosão greves e de modo geral, geral, acontecimentos fortuitos, alheios á vontade; inclusive falhas de fabricação e impossibilidade na obtenção de matérias-primas.

#### c) Local De Entrega

Salvo o que diferentemente for estabelecido, a entrega do material é efetuada na fábrica. O material, uma vez pronto, total ou parcialmente, deverá ser retirado logo após o aviso. Na impossibilidade da retirada do mesmo, por motivos independentes à sua vontade, o fornecedor reserva-se o direito de despachá-lo ao endereço do comprador, por sua conta e risco, ou de armazená-lo, igualmente por sua conta e risco, mantendo-o à distância do mesmo, sendo considerado entregue. Os vencimentos, para efeito de pagamento, são contados a partir da data do aviso de disponibilidade.

Exceções ou modificações dessas "Condições Gerais" somente serão válidas quando forem aceitas por escrito. Na existência de condições de compra, estabelecidas pelo comprador, contrárias às condições gerais, prevalecem estas últimas.

O Pedido de Compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições e características da compra aí estabelecidas; razão pela qual o fornecedor deve estar ciente de todas as cláusulas e pré-requisitos constantes do impresso, dos procedimentos que regem o recebimento das peças ou produtos, dos controles e das exigências de qualidade, para que o pedido possa legalmente ser considerado em vigor. As alterações das condições iniciais também devem ser objeto de discussões e entendimentos, para que não surjam dúvidas e venha a empresa a ser prejudicada com uma contestação pelos fornecedores envolvidos.

O Pedido de Compra tem força de contrato e a sua aceitação pelo fornecedor implica o atendimento de todas as condições aí estipuladas, tais como: quantidade, qualidade, freqüência de entregas, prazos, preços e local de entrega. Deve-se alertar o fornecedor para a propriedade dos desenhos e marcas exclusivas da compradora e para as implicações legais daí decorrentes.

Cuidados especiais devem ser tomados na negociação que envolva a encomenda e a compra de uma ferramenta específica, evitando-se que a mesma não venha a ser fornecida a terceiros. Os pedidos de compra devem sempre ser remetidos ao fornecedor por intermédio de um protocolo, para o qual se farão registros e controles.

São bastante normais atrasos nos prazos de entrega dos fornecedores, porém esta situação deve, na medida do possível, ser evitada; o comprador deverá manter um acompanhamento constante desses prazos, comunicando ao fornecedor quando os atrasos passam a ser significativos.

É bastante comum que no verso do Pedido de Compra cada empresa registre as suas condições de compra, que são características especiais da estrutura de cada empresa e da sua política de Compras. Essas Condições poderiam ser, de maneira geral, as seguintes:

1. As mercadorias deverão ser entregues absolutamente dentro do prazo combinado. A nãoobservância da presente cláusula garante-nos o direito de cancelar este Pedido de Compra em todo ou em parte, sem qualquer prejuízo de nossa parte;
2. Todo material fornecido deverá estar rigorosamente de acordo com o nosso pedido, no que se refere a especificações, desenhos etc., e sua aceitação é condicionada à aprovação de nossa inspeção. Em casos de rejeição será colocado a disposição por conta e risco do fornecedor, até sua retirada. Qualquer despesa de transporte, relativa a materiais assim rejeitados, ocorrerá por conta do fornecedor;

3. Reservamo-nos o direito de recusar e devolver, às custas do fornecedor, qualquer parcela de material recebido em quantidade superior àquela cujo fornecimento foi autorizado pela presente;
4. A presente encomenda não poderá ser faturada por preço mais elevada do que aquele aqui estabelecido, salvo prévia modificação e posterior consentimento de nossa parte;
5. Não serão aceitas responsabilidades de pagamentos referentes a transporte, embalagem, seguros etc., salvo se especificadamente autorizados pela presente;
6. Qualquer débito resultante de pagamento por parte do fornecedor sobre transporte, embalagem, seguro etc., quando autorizado, deverá ser corretamente documentado junto à fatura correspondente ao fornecimento feito;
7. Fica expressamente entendido que o fornecedor será considerado estritamente responsável por qualquer obrigação ou ônus resultante da venda ou fabricação de qualquer dos itens deste pedido de compra que viole ou transgrida qualquer lei, decreto ou direitos de patentes e de copyright ou marca registrada;
8. Não assumimos qualquer responsabilidade por mercadorias, cujas entregas não tenham sido autorizadas por um Pedido de Compra devidamente aprovado ou que, de qualquer modo, não estejam de acordo com os termos e condições supra-estabelecidas;
9. Garanta a possibilidade de novos pedidos respeitando o estabelecido nos itens acima. Pedimos, em benefício recíproco, avisar-nos por telefone, telegrama ou carta sobre qualquer dilatação que venha a sofrer o prazo de entrega originalmente fixado ou sobre sua impossibilidade de cumprir qualquer das cláusulas acima.

Ao receber um produto do fornecedor existem normalmente algumas divergências entre aquilo que foi solicitado e o que efetivamente o fornecedor entregou, ou divergências com qualquer negociação combinada anteriormente constante no Pedido de Compra. Para evitar comunicações extensas e periódicas, lança-se mão de uma carta-padrão, aonde estvam englobadas todas as irregularidade que porventura venham a acontecer.

Para o setor público o instrumento utilizado para compras é a licitação, como forma de dar transparência à compra pública.

Licitação é o procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental pretendendo alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, segundo condições por ela estipuladas previamente, convoca interessados na apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados. Esta exigência encontra fundamento na Constituição Federal, no seu artigo 37 inciso XXI.

Este procedimento visa garantir duplo objetivo:

- De um, lado proporcionar às entidades governamentais possibilidade de realizarem o negócio mais vantajoso;
- De outro, assegurar aos administrados ensejo de disputarem entre si a participação nos negócios que as pessoas administrativas entendam de realizar com os particulares.

#### a) Quem Está Obrigado A Licitar

União, Estados, Municípios, Distrito Federal, Territórios e autarquias estão obrigados a licitar, em obediência às pertinentes leis de licitação, o que é ponto incontroverso. O problema que se põe é saber se as sociedades de economia mista e empresas públicas também se sujeitam ao dever de licitar.

#### b) Inexigibilidade De Licitação

A obrigatoriedade somente não se aplica em determinados casos descritos a seguir conforme decreto-lei Nº 200 de 25 de fevereiro de 1967:

Art. 126. As compras, obras e serviços efetuar-se-ão com estrita observância do princípio da licitação.  
§ 1.0. A licitação só será dispensada nos casos previstos nesta lei.



§ 2.0. É dispensável a licitação:

- Nos casos de guerra, grave perturbação da ordem ou calamidade pública;
- Quando sua realização comprometer a segurança nacional, a juízo do Presidente da República;
- Quando não acudirem interessados à licitação anterior, mantidas, neste caso, as condições preestabelecidas;
- Na aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros que só podem ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivos, bem como na contratação de serviços com profissionais ou firmas de notória especialização;
- Na aquisição de obras de arte e objetos históricos;
- Quando a operação envolver concessionário de serviço público ou, exclusivamente, pessoas de direito público interno ou entidades sujeitas ao seu controle majoritário;
- Na aquisição ou arrendamento de imóveis destinados ao Serviço Público;
- Nos casos de emergência, caracterizada a urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízos ou comprometer a segurança de pessoas, obras, bens ou equipamentos;
- Nas compras ou execução de obras e serviços de pequeno vulto, entendidos como tal os que envolverem importância inferior a cinco vezes, no caso de compras e serviços, e a cinquenta vezes, no caso de obras, o valor do maior salário mínimo mensal.

#### c) Princípios De Licitação

A Lei Nº.8-6, de 21 de junho de 1993, dispõe no artigo 3º que as licitações serão processadas e julgadas na conformidade com os seguintes princípios: da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos.

Além dos princípios arrolados na Lei 8.6/93, Hely Lopes Meirelles acrescenta outros como sigilo na apresentação das propostas: adjudicação compulsória e procedimento formal.

#### d) Modalidades Da Licitação

Cinco são as modalidades de licitação previstas na lei -art. 2 (O § 8º veda a criação de outras modalidades licitatórias ou sua combinação):

- Concorrência - é a modalidade de licitação própria para contratos de grande valor, em que se admite a participação de quaisquer interessados, cadastrados ou não, que satisfaçam as condições do edital, convocados com a antecedência mínima prevista na lei, com ampla publicidade pelo órgão oficial e pela imprensa particular;
- Tomada de preços - é a licitação realizada entre interessados previamente registrados, observada a necessária habilitação, convocados com a antecedência mínima prevista na lei, por aviso publicado na imprensa oficial e em jornal particular, contendo as informações essenciais da licitação e o local onde pode ser obtido o edital. A nova lei aproximou a tomada de preços da concorrência, exigindo a publicação do aviso e permitindo o cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas;
- Convite - é a modalidade de licitação mais simples, destinada às contratações de pequeno valor, consistindo na solicitação escrita a pelo menos três interessados do ramo, registrados ou não, para que apresentem suas propostas no prazo mínimo de cinco dias úteis. O convite não exige publicação, porque é feito diretamente aos escolhidos pela Administração através de cartaconvite. A lei nova, porém, determina que cópia do instrumento convocatório seja afixada em local apropriado, estendendo-se automaticamente aos demais cadastrados da mesma categoria, desde que manifestem seu interesse até vinte e quatro horas antes da apresentação das propostas;

• Concurso - é a modalidade de licitação destinada à escolha de trabalho técnico ou artístico, predominantemente de criação intelectual. Normalmente, há atribuição de prêmio aos classificados, mas a lei admite também a oferta de remuneração;

• Leilão - é espécie de licitação utilizável na venda de bens móveis e semoventes e, em casos especiais, também de imóveis.

#### e) Publicação Dos Editais

Os editais de concorrência, tomada de preços, concurso e leilão deverão ser publicados com antecedência, no mínimo, por uma vez no Diário Oficial da União, no Diário Oficial do Estado, ou em jornal de grande circulação no Estado e também, se houver, em jornal de circulação no Município, dependendo da estância da licitação.

#### f) Limites Das Licitações

O artigo 23 define 3 modalidades de Licitação em função dos tipos de serviços solicitados, tendo em vista o valor estimado da contratação. Estes limites foram recentemente alterados pelo Decreto n. 9.618, publicado no Diário Oficial da União em 28/05/98 com os seguintes valores:

Para Obras e Serviços de Engenharia:

- Convite: valores de até R\$ 150.000,00
- Tomada de Preços: valores de R\$ 150.000,00 a R\$ 1.500.000,00;

Para Compras e Serviços não referidos no tópico anterior:

- Convite: valores de até R\$ 80.000,00
- Tomada de Preços: valores de R\$ 80.000,00 a R\$ 650.000,00;

• Concorrência. : valores acima de R\$ 650.000,00.

#### g) Dispensa de Licitação O Artigo 24 define que a Licitação é dispensável nos seguintes casos:

• Para obras e Serviços de Engenharia: até o valor de 10% do limite previsto no caso da modalidade Convite (R\$ 150.000,00), desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

• Para Compras e outros Serviços: até o valor de 10% do limite previsto no caso da modalidade convite (R\$ 80.000,00), desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço ou compra de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez.

#### h) Prazos Para Publicação Do Edital

O prazo mínimo que deverá mediar entre a última publicação do edital resumido ou da expedição do convite e o recebimento das propostas será:

- De quarenta e cinco dias para: - Concurso;
- Concorrência: do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço", ou execução por empreitada integral;
- De trinta dias para: - Concorrência, nos casos não especificados acima;
- Tomada de preços, quando a licitação for do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço";
- De quinze dias para: - Tomada de preços, nos casos não especificados acima;
- Leilão;
- De cinco dias úteis para: - Convite.

#### I) Procedimento Da Licitação

Apesar dos atos que compõem o procedimento terem, cada um, finalidade específica, eles têm um objetivo comum: a seleção da melhor proposta. Este ato derradeiro do procedimento é um ato unilateral que se inclui dentro do próprio certame, diferentemente do contrato, que é externo ao procedimento.

"O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu Da Requisição de Compra deverá constar obrigatoriamente:

- Justificativa do pedido, endossada pelo titular do órgão; • Especificação adequada do produto a ser adquirido;
- Indicação do recurso próprio a ser onerado, devidamente confirmado pela Seção de Contabilidade da unidade requisitante;
- Atendimento ao princípio de padronização, sempre que possível for;
- Indicação dos fatores a serem considerados e expressamente declarados no Edital, para fins de julgamento das propostas.

Segundo Hely Lopes Meirelles, esta é a fase interna da licitação à qual se segue a fase externa, que se desenvolve através dos seguintes atos, nesta ordem:

1. Edital ou convite de convocação dos interessados; 2. Recebimento da documentação e propostas; 3. Habilitação dos licitantes; 4. Julgamento das propostas (classificação) 5. Adjudicação e homologação.

A modalidade em que todas as fases da licitação se encontram claramente definidas é a concorrência.

#### 1 - Edital

"É o instrumento pelo qual a Administração leva ao conhecimento público a abertura de concorrência, de tomada de preços, de concurso e de leilão, fixa as condições de sua realização e convoca os interessados para a apresentação de suas propostas. Como lei interna da licitação, vincula a Administração e os participantes.

Funções do edital Segundo a lição de Celso Antônio Bandeira de Mello, o edital:

- Dá publicidade à licitação; • Identifica o objeto licitado e delimita o universo das propostas;
- Circunscreve o universo dos proponentes;
- Estabelece os critérios para análise e avaliação dos proponentes e das propostas;
- Regula atos e termos processuais do procedimento;
- Fixa cláusulas do futuro contrato.

#### 2 - Habilitação

A habilitação, por vezes denominada "qualificação", é a fase do procedimento em que se analisa a aptidão dos licitantes. Entende-se por aptidão a qualificação indispensável para que sua proposta possa ser objeto de consideração, sendo que o licitante pode ser habilitado ou não pelo órgão competente.

Obs: Na modalidade de licitação chamada "convite" inexistente a fase de habilitação. Ela é presumida; é feita a priori pelo próprio órgão licitante que escolhe e convoca aqueles que julga capacitados a participar do certame, admitindo, também, eventual interessado, não convidado, mas cadastrado.

#### 3 - Classificação

"É o ato pelo qual as propostas admitidas são ordenadas em função das vantagens que oferecem, na conformidade dos critérios de avaliação estabelecidos no edital". (Celso A. Bandeira de Mello - ob. cit. pg. 3 14)

Após se confrontar as ofertas, classificam-se as propostas e escolhe-se o vencedor, a partir das vantagens que oferecem, na conformidade dos critérios de avaliação estabelecidos no edital a quem deverá ser adjudicado o objeto da licitação." (ob. cit. pc, 272)

A classificação se divide em duas fases:

- Na primeira, ocorre a abertura dos envelopes "proposta" entregues pelos participantes do certame. Os envelopes são abertos em ato público, previamente designado, do qual se lavrará ata circunstanciada;
- Na segunda, há o julgamento das propostas, que deve ser objetivo e em conformidade com os tipos de licitação.

Crítérios de classificação existem quatro tipos básicos de licitação (4 critérios básicos para avaliação das propostas):

- Licitação de menor preço - é a mais comum. O critério do menor preço é, sem dúvida, o mais objetivo. É usual na contratação de obras singelas, de serviços que dispensam especialização, na compra de materiais ou gêneros padronizados;
- Licitação de melhor técnica - esse critério privilegia a qualidade do bem, obra ou serviço propostos em função da necessidade administrativa a ser preenchida. O que a Administração pretende é a obra, o serviço, o material mais eficiente, mais durável, mais adequado aos objetivos a serem atingidos;
- Licitação de técnica e preço - neste tipo de licitação, combinam-se os dois fatores: técnica e preço. Esse critério pode consistir em que a técnica e preço sejam avaliados separadamente, de modo a que, após selecionar as propostas que vierem a alcançar certo índice de qualidade ou de técnica, o preço será o fator de decisão. Pode-se, ainda atribuir pesos, ou seja, ponderação aos resultados da parte técnica e ponderação ao preço, que serão considerados em conjunto;
- Licitação de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso (art. 45 § 1º da Lei 8.6/93).

As propostas que estiverem de acordo com o edital serão classificadas na ordem de preferência, na escolha conforme o tipo de licitação. Aquelas que não se apresentarem em conformidade com o instrumento convocatório serão desclassificadas.

Não se pode aceitar proposta que apresente preços unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, ainda que o instrumento convocatório não tenha estabelecido limites mínimos (v. § 3º do art. 4 da Lei 8.6/93).

#### j) Conclusão

O processo de compras públicas se assemelha em quase sua totalidade ao do sistema privado, sendo assim, todas as técnicas de compras devem ser observadas e sempre que possível aplicadas, seguindo o que foi visto neste trabalho.

O fator diferencial para compras públicas é o uso do instrumento para a efetivação da compra: a licitação, que consiste geralmente de um processo longo e extremamente burocrático com grande quantidade de documentação. Sua utilização pode ser explicada pela preocupação de se garantir a ética no que se trata ao uso do dinheiro público.

A licitação visa evitar fraudes e vícios do sistema, por isso é um processo rígido com pouca flexibilidade o que dificulta o desenvolvimento de inovações.

Estes fatores vêm a reforçar os argumentos para que geralmente se compre em grandes quantidades (gerando aumento no custo final da mercadoria). Na verdade o que realmente deve-se fazer é tomar a licitação como a restrição do sistema e, por este motivo, deve-se concentrar esforços e subordinar as outras atividades à restrição para se otimizar ao máximo o processo, possibilitando a redução dos estoques. Uma das atividades com enorme relevância neste sentido é a de planejar rigorosamente a aquisição dos materiais para que o estoque dos mesmos não termine antes da adjudicação de um novo lote.

Certamente este método não deve ser adotado pelas empresas privadas pois já está garantido o controle do emprego do dinheiro pelo dono do capital, gozando então do benefício de utilizar processos mais flexíveis e eficientes, proporcionando menores custos e melhores resultados à empresa.

### **Classificação**

Sem o estoque de certas quantidades de materiais que atendam regularmente às necessidades dos vários setores da organização, não se pode garantir um bom funcionamento e um padrão de atendimento desejável. Estes materiais, necessários à manutenção, aos serviços administrativos e à produção de bens e serviços, formam grupos ou classes que comumente constituem a classificação de materiais. Estes grupos recebem denominação de acordo com o serviço a que se destinam (manutenção, limpeza, etc.), ou à natureza dos materiais que neles são relacionados (tintas, ferragens, etc.), ou do tipo de demanda, estocagem, etc.

Classificar um material então é agrupá-lo segundo sua forma, dimensão, peso, tipo, uso etc. A classificação não deve gerar confusão, ou seja, um produto não poderá ser classificado de modo que seja confundido com outro, mesmo sendo semelhante. A classificação, ainda, deve ser feita de maneira que cada gênero de material ocupe seu respectivo local. Por exemplo: produtos químicos poderão estragar produtos alimentícios se estiverem próximos entre si. Classificar material, em outras palavras, significa ordená-lo segundo critérios adotados, agrupando-o de acordo com a semelhança, sem, contudo, causar confusão ou dispersão no espaço e alteração na qualidade.

O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa.

O sistema de classificação é primordial para qualquer Departamento de Materiais, pois sem ele não poderia existir um controle eficiente dos estoques, armazenagem adequada e funcionamento correto do almoxarifado.

### **Critérios De Classificação**

Entre outros, costuma-se dividir os materiais segundo os seguintes critérios:

#### **1 - Quanto À Sua Estocagem**

##### **a) Materiais estocáveis**

São materiais que devem existir em estoque e para os quais serão determinados critérios de ressurgimento, de acordo com a previsão de consumo.

##### **b) Materiais não-estocáveis**

São materiais não destinados à estocagem e que não são críticos para a operação da organização; Por isso, seu ressurgimento não é feito automaticamente. Sua aquisição se dá mediante solicitação dos setores usuários, e sua utilização geralmente é imediata.

##### **c) Materiais de estocagem permanente**

São materiais mantidos em nível normal de estoque, para garantir o abastecimento ininterrupto de qualquer atividade. Aconselha-se o sistema de renovação automática.

##### **d) Materiais de estocagem temporária**

Não são considerados materiais de estoque e por isso são guardados apenas durante determinado tempo, até sua utilização.

#### **2 - Quanto À Sua Aplicação**

##### **a) Materiais de consumo geral**

São materiais que a empresa utiliza em seus diversos setores, para fins diretos ou indiretos de produção.



**b) Materiais de manutenção**

São os materiais utilizados pelo setor específico de manutenção da organização.

**Princípios Da Classificação**

A Classificação De Materiais Está Relacionada À:

**1 - Catalogação**

A Catalogação é a primeira fase do processo de classificação de materiais e consiste em ordenar, de forma lógica, todo um conjunto de dados relativos aos itens identificados, codificados e cadastrados, de modo a facilitar a sua consulta pelas diversas áreas da empresa.

Simplificar material é, por exemplo, reduzir a grande diversidade de um item empregado para o mesmo fim. Assim, no caso de haver duas peças para uma finalidade qualquer, aconselha-se a simplificação, ou seja, a opção pelo uso de uma delas. Ao simplificarmos um material, favorecemos sua normalização, reduzimos as despesas ou evitamos que elas oscilem. Por exemplo, cadernos com capa, número de folhas e formato idênticos contribuem para que haja a normalização.

Ao requisitar uma quantidade desse material, o usuário irá fornecer todos os dados (tipo de capa, número de folhas e formato), o que facilitará sobremaneira não somente sua aquisição, como também o desempenho daqueles que se servem do material, pois a não simplificação (padronização) pode confundir o usuário do material, se este um dia apresentar uma forma e outro dia outra forma de maneira totalmente diferente.

**2 – Especificação**

Aliado a uma simplificação é necessária uma especificação do material, que é uma descrição minuciosa para possibilitar melhor entendimento entre consumidor e o fornecedor quanto ao tipo de material a ser requisitado.

**3 - Normalização**

A normalização se ocupa da maneira pela qual devem ser utilizados os materiais em suas diversas finalidades e da padronização e identificação do material, de modo que tanto o usuário como o almoxarifado possam requisitar e atender os itens utilizando a mesma terminologia. A normalização é aplicada também no caso de peso, medida e formato.

**4 - Codificação**

É a apresentação de cada item através de um código, com as informações necessárias e suficientes, por meio de números e/ou letras. É utilizada para facilitar a localização de materiais armazenados no almoxarifado, quando a quantidade de itens é muito grande.

Em função de uma boa classificação do material, poderemos partir para a codificação do mesmo, ou seja, representar todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meios de números e/ou letras. Os sistemas de codificação mais comumente usados são: o alfabético (procurando aprimorar o sistema de codificação, passou-se a adotar de uma ou mais letras o código numérico), alfanumérico e numérico, também chamado “decimal”. A escolha do sistema utilizado deve estar voltada para obtenção de uma codificação clara e precisa, que não gere confusão e evite interpretações duvidosas a respeito do material. Este processo ficou conhecido como “código alfabético”. Entre as inúmeras vantagens da codificação está a de afastar todos os elementos de confusão que porventura se apresentarem na pronta identificação de um material.

**a) Objetivos da codificação**

- Desenvolver métodos de codificação que por um modo simples, racional, metódico e claro, identifique-se os materiais;
- Facilitar o controle de estoques;
- Evitar duplicidade de itens em estoque;

- Facilitar as comunicações internas da organização no que se refere a materiais e compras;
- Permitir atividades de gestão de estoques e compras;
- Definir instruções, técnicas de controle de estoques e compras, indispensáveis ao bom desempenho das unidades da empresa.

#### b) Métodos de codificação

##### - Número Seqüencial

É o método pelo qual se distribui seqüencialmente números arábicos a cada material que se deseja codificar. Este método embora simples, não deixa de ser bastante eficaz, especialmente em empresas de pequeno e médio portes.

##### - Método Alfabético

A codificação pelo sistema alfabético é a que utiliza letras em vez de números, para a identificação dos materiais. É um sistema bastante limitado especialmente hoje, quando as máquinas que não aceitam símbolos alfabéticos já são tão largamente aceitas nas empresas modernas.

No sistema alfabético o material é codificado segundo uma letra, sendo utilizado um conjunto de letras suficientes para preencher toda a identificação do material. Pelo seu limite em termos de quantidade de itens e uma difícil memorização, este sistema está em desuso.

##### - Método Alfanumérico ou Misto

Este método caracteriza-se pela associação de letras e algarismos. Permite certa flexibilidade porquanto as letras que antecedem os números poderão indicar lotes ou representar a inicial do material codificado. Apesar de ser o método mais difundido no Brasil, apresenta o problema da não aceitação das letras pelos sistemas mecanizados.

O sistema alfanumérico é uma combinação de letras e números e permite um número de itens em estoque superior ao sistema alfabético. Normalmente é dividido em grupos e classes, assim:

A C --- 3721 (classe, grupo e código indicador)

##### - Método decimal (simplificado)

Este método de codificação apoia-se na "Decimal Classification", do famoso bibliotecário norte americano Melville Louis Kossuth Dervy. É uma adaptação de idéia genial de Dervy, uma simplificação de seu sistema. Consiste basicamente na associação de três grupos e sete algarismos. É o método mais utilizado nos almoxarifados para a codificação dos materiais.

1º Grupo-0 - Classificador: designa as grandes "Classes" ou agrupamentos de materiais em estoque; 2º Grupo-0 - Individualizador: identifica cada um dos materiais do 1º grupo; 3º Grupo-0 - Caracterizador: descreve os materiais pertencentes ao 2º grupo, de forma definitiva, com todas as suas características, a fim de torná-los inconfundíveis.

Sendo o mais usado nas empresas, pela sua simplicidade e com possibilidades de itens em estoque e informações incomensuráveis.

##### - Exemplo

Suponhamos que uma empresa utilize a seguinte classificação para especificar os diversos tipos de materiais em estoque:

- Matéria-prima; • Óleos, combustíveis e lubrificantes;
- Produtos em processos;
- Produtos acabados;

- Material de escritório;
- Material de limpeza.

Podemos verificar que todos os materiais estão classificados sob títulos gerais, de acordo com suas características. É uma classificação bem geral. Cada um dos títulos da classificação geral é submetido a uma nova divisão que individualiza os materiais. Para exemplificar tomemos o título 05 – materiais de escritório, da classificação geral, e suponhamos que tenha a seguinte divisão:

05 - Material de Escritório lápis canetas esferográficas blocos pautados papel carta

Devido ao fato de um escritório ter diversos tipos de materiais, esta classificação torna-se necessária e chama-se classificação individualizadora. Esta codificação ainda não é suficiente, por faltar uma definição dos diversos tipos de materiais. Por esta razão, cada título da classificação individualizadora recebe uma nova codificação, por exemplo, temos o título 02 - caneta esferográfica, da classificação individualizadora, e suponhamos que seja classificada da maneira seguinte:

02 - canetas esferográficas marca alfa, escrita fina, cor azul marca gama, escrita fina, cor preta

Esta nova classificação é chamada de “codificação definidora” e, quando necessitamos referir-nos a qualquer material, basta que informemos os números das três classificações que obedecem à seguinte ordem:

- Nr da classificação geral;
- Nr da classificação individualizadora;
- Nr da classificação definidora.

Por exemplo, quando quisermos referir-nos a “caneta esferográfica marca alfa, cor vermelha, escrita fina”, basta que tomemos os números: 05 da classificação geral; 02 da classificação individualizadora; e 003 da classificação definidora, e escrevemos:

O sistema numérico pode ter uma amplitude muito grande e com enormes variações, sendo uma delas o sistema americano “Federal Supply Classification” que tem a seguinte estrutura:

X ---- X ---- XX ---- X Dígito de controle Código de identificação Classe Grupo

Assim mesmo, ele pode ser subdividido em subgrupos e subclasses, de acordo com a necessidade da empresa e volume de informações que se deseja obter de um sistema de codificação. Para comparação com o exemplo anterior, a classificação geral seria o grupo, o subgrupo a classificação individualizadora, e a classe, a classificação definidora, e os quatros dígitos faltantes do código de identificação serviriam para qualquer informação que se deseja acrescentar.

## 5 - Padronização

É o processo pelo qual se elimina variedades desnecessárias, que, sendo geralmente adquiridas em pequenas quantidades, encarecem sobremaneira os materiais de uso normal. Dentro desta conceituação de padronização estabelecem-se padrões de medição, qualidade, peso, dimensão do material, etc.

No estudo de padrões, deve-se atentar para os organismos de padronização em geral (ABNT, ISO, ASTM, NEMA, ANSI, etc.), procurando-se normas impostas por legislação e de maior uso no mercado fornecedor.

A ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas é o organismo oficial de normalização no Brasil, representando-o nos organismos internacionais.

### a) Objetivo da padronização

Eliminar as variedades desnecessárias, excluindo desta forma os desperdícios e as sobras, economizando tempo, espaço e dinheiro. A padronização deve ser de acordo com o padrão de mercado, com maior número de fornecedores, facilitando sua aquisição e minimização dos custos.

## b) Vantagens da padronização

- Favorece a diminuição do número de itens;
- Simplifica o trabalho de estocagem;
- Permite a obtenção de melhores preços;
- Reduz o trabalho de compras;
- Diminui os custos de estocagem;
- Permite a aquisição dos materiais com maior rapidez e economiza com consertos e substituições de peças.

Pela padronização se adquire a certeza de não haver confusão entre os tipos de materiais que se assemelham sem se equiparem, ficando, portanto, distintamente classificados pela própria especificação.

## c) Desvantagem da padronização

- Um programa de padronização, se não for sabiamente realizado, poderá acarretar muita confusão;
- As Normas para Padronização seguem algumas recomendações previamente utilizáveis na aplicação da técnica de padronização de materiais: Consulta de Catálogos; Informações dos Fornecedores; Análise dos Estoques existentes; Informações do Setor Usuário.

## 6 – Identificação a) Conceito de item

O termo item de material é aplicável a um conjunto de objetos (materiais) que possuem as mesmas características. Como exemplo, consideremos as latas de cerveja de 330 ml em uma caixa de latas de um supermercado. Apesar de poder haver diferença entre uma lata e outra (pequenas diferenças dimensionais, de peso, etc.), para o cliente que adquire uma lata da caixa essas diferenças praticamente não têm interesse algum.

A lata de cerveja do exemplo acima é um item de material (o código de barras que identifica o produto é o mesmo para as diversas latas). As características que definem essa lata (volume líquido, composição, tipo de lata, marca, tipo de cerveja, data de validade etc.) são as mesmas para as diversas latas da caixa.

Um item pode especificar, também, um produto vendido a granel. Quando colocamos combustível em um posto, o álcool comum é um item.

Um item pode se referir, ainda, a um conjunto de peças iguais em uma embalagem (uma caixa de borracha escolar com várias borrachas) ou a um conjunto de peças diferentes (um “kit” de ferramentas, por exemplo).

Numa empresa existem itens que são estocados e itens que são utilizados imediatamente após a aquisição (ou que se comportam, para fins contábeis, como se fossem utilizados imediatamente após a aquisição). Geralmente são denominados, respectivamente, “itens de estoque” e “itens não de estoque”.

A embalagem com que o material é comercializado, por ser uma característica que pode ser importante para o cliente, pode determinar a existência de itens diferentes para o mesmo material básico. Como exemplo, álcool em embalagens de 1 litro é um item diferente de álcool em embalagens de ½ litro.

A marca do produto é uma característica importante para o cliente em um supermercado, devido ao preço, à confiança na marca, à forma da embalagem etc. No supermercado, para cada marca tem-se um item diferente. Em um setor de manutenção de uma empresa a marca do álcool utilizado para a limpeza não é importante, desde que o produto tenha a qualidade requerida. Neste caso, para as várias marcas tem-se um só item.

## b) Conceito de número da parte

A identificação de itens de material em uma organização pode ser feita de diversas formas, dependendo de onde é utilizada: código interno, número de desenho, código do fabricante, código do fornecedor, número de catálogo, amostra, protótipo, modelo, aplicação, nome, descrição, norma técnica, especificação, código internacional de produtos (código de barras) etc.

Os códigos de identificação de itens de material são geralmente conhecidos, na indústria, como “número de parte”. No comércio costuma-se dar a denominação de “código do produto”. Às vezes são denominados “número de peça”, o que nem sempre é adequado, principalmente para materiais vendidos a granel (exemplo: mangueira vendida em metros) ou vendidos em caixas com várias peças (exemplo: caixa com 4 velas para um motor de automóvel).

#### c) Conceito de número de série

Há situações em que se torna importante a distinção de cada uma das peças de um item. Como exemplo típico, os itens que possuem garantia (televisores, máquinas em geral, etc.) tornam necessária a identificação de cada peça isoladamente. Essa identificação é feita por um código denominado “número de série”. O número de série é, portanto, uma espécie de detalhamento do número de parte. Os itens onde há necessidade de utilização de número de série são conhecidos, habitualmente, como “serializados”.

O número do chassi de um automóvel é um número de série típico. Na fábrica de automóveis todos os chassis com as mesmas características correspondem ao mesmo item, porém possuem números de série diferentes. O número de série individualiza o material.

#### d) Identificação de lotes

Certos materiais, tanto por necessidade legal como por interesse de controle de qualidade, devem ser identificados por lotes de fabricação. Essa identificação pode ser feita no próprio produto ou em sua embalagem e visa localizar todos os produtos (peças, remédios, produtos metalúrgicos, alimentos, etc.), com algum tipo de problema detectado tanto pelos clientes como pela própria empresa.

Uma empresa que fabrica parafusos, por exemplo, pode detectar uma incidência muito grande de re-fugos no processo de fabricação. É importante, nesse caso, que o controle de produção permita rastrear o processo de fabricação até a identificação do lote da matéria prima utilizada no processo, para poder pesquisar as possíveis causas do problema. Essa característica de “rastreadabilidade” é muito importante no processo de fabricação para se poder ter garantia de qualidade do processo.

A identificação por lotes é uma espécie de intermediário entre o número de série e o número de parte. Nos produtos serializados o lote fica facilmente identificado pela faixa de números de série.

#### e) Identificação pelos atributos

A descrição de um item através de suas características (atributos, propriedades), conhecida por “nome”, “nomenclatura”, “descrição”, “denominação”, “designação”, “especificação”, etc., é uma das formas de identificação de materiais. O termo especificação é, em geral, empregado com o significado de identificar precisamente o material, de modo a torná-lo inconfundível (ou seja, específico), principalmente para fins de aquisição.

O conjunto de descrições de materiais forma a nomenclatura de materiais da empresa. É altamente interessante a padronização da nomenclatura. Uma nomenclatura padronizada é formada por uma estrutura de nomes ou palavras-chaves (nome básico e nomes modificadores), dimensões, características físicas em geral (tensão, cor, etc.), embalagem, aplicação, características químicas, etc. É conhecida, também, como “nomenclatura estruturada”.

O “nome básico” é a denominação inicial da descrição (exemplo: arruela, parafuso, etc.), enquanto o “nome modificador” é um complemento do nome básico (exemplo para arruela: pressão, lisa, cobre, etc.). Um nome básico pode estar associado a vários modificadores. Exemplo: arruela lisa de cobre, espessura 0,5 m, diâmetro interno 6 m, diâmetro externo 14 m (nome básico = arruela e modificadores = lisa, cobre,...)



A nomenclatura deve ser apresentada em catálogos em diversas ordens, para facilidade de se encontrar o código de identificação a partir do nome ou vice-versa, ou então para se encontrar o material pretendido a partir de características conhecidas.

Uma vez identificado e codificado, o material é cadastrado. O Cadastramento é o registro, em computador, dos materiais com todos os dados identificadores, como: nome, código, unidade, etc., de interesse da empresa. De posse do cadastro de materiais, a organização terá facilmente à mão as listagens de materiais, tão necessárias para consultas e análise econômico-administrativas.

## **Armazenamento**

### **Sistemas De Armazenamento (Estoqagem)**

- Carga unitária: embalagens de transporte ("pallets") arranjam uma certa quantidade de material (como se fosse uma unidade), facilitando o manuseio, transporte e armazenagem, economizando tempo de armazenagem, carga e descarga, esforço, mão-de-obra e área;
- Caixas ou gavetas: ideal para materiais de pequenas dimensões, como parafusos, arruelas, material de escritório, etc, até na própria seção de produção;
- Prateleiras: destinadas a materiais de tamanhos diversos e para o apoio de gavetas ou caixas.

Adequadas para peças pequenas e leves e quando o estoque não é muito grande. Constitui o sistema mais simples e econômico

- Raques: para peças longas e estreitas (como tubos, barras, tiras, vergalhões e feixes). Podem ser montados em rodízios, para facilitar o deslocamento;
- Empilhamento: uma variante das caixas, para aproveitar ao máximo o espaço vertical, reduzindo a necessidade de divisões nas prateleiras (formando uma única prateleira) e facilitando a utilização das empilhadeiras. As caixas ou pallets são empilhados uns sobre os outros, obedecendo a uma distribuição quantitativa;
- Container flexível: é uma das técnicas mais recentes, utilizada para sólidos a granel e líquidos em sacos.

Estocagem em um único local

Estocagem junto aos pontos de utilização

Facilita o planejamento da produção, o inventário e o controle

A entrega e o inventário são mais rápidos, o trabalho com o fichário e documentação é menor

É a verificação da existência dos materiais da empresa, através de um levantamento físico de contagem, para confrontação com os estoques registrados nas fichas, efetuado periodicamente, para efeito de balanço contábil físico e financeiro do almoxarifado, seções, depósitos e de toda a empresa, atendendo a exigência fiscal da legislação.

#### **1 - Levantamento**

- Os inventariantes são escolhidos e agrupados em duas equipes: "de contagem" (ou "de reconhecimento") e "revisora" (ou de revisão);
- Devem ser agrupados os itens iguais, identificados com os cartões e isolados os que não serão inventariados.

#### **2 - Contagem**

1) Cada item é contado duas vezes; 2) A primeira contagem é feita pela "equipe recolhadora", que fixará o cartão de inventário em cada item, anotando a quantidade da contagem no destaque do "cartão de inventário"; 3) A Segunda contagem é feita pela "equipe revisora".

Obs: Todos os registros de movimentações de estoque devem ser atualizados até a data do inventário, quando deverão ser suspensas para evitar erros

### 3 - Apuração

O coordenador do inventário deverá conferir ambas as contagens. Se positivo, o inventário para o item está correto, se não deverá haver uma terceira contagem por outra equipe diferente.

### 4 - Conciliação

Em caso de divergências, os responsáveis pelo controle do estoque deverão justificar as diferenças entre o estoque contábil e inventariado, através de relatório.

O avanço tecnológico proporcionou a otimização de uma série de processos e rotinas das organizações. Na área de armazenagem, introduziram-se novos métodos de racionalização e fluxos de distribuição de produtos, estendendo as melhorias à adequação das instalações e utilização de novos equipamentos para movimentar cargas.

A prática do armazenamento visa utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. Logo, as instalações devem proporcionar rápida movimentação de materiais, de maneira fácil e prática.

1. Determinação do local; 2. Definição adequada do layout; 3. Definição de uma política de preservação, com embalagens convenientes aos materiais; 4. Ordem, arrumação e limpeza, de forma constante; 5. Segurança patrimonial, contra furtos, incêndios, etc.

1. Máxima utilização do espaço; 2. Efetiva utilização dos recursos disponíveis; 3. Pronto acesso a todos os itens (seletividade); 4. Máxima proteção aos itens estocados; 5. Boa organização; 6. Satisfação das necessidades dos clientes.

Existem dois tipos de armazenagem, a simples e a complexa. O que determina a complexidade da armazenagem são as características intrínsecas dos materiais, que variam em relação a:

Fragilidade Combustibilidade de

Volatilização Oxidação Explosividade Intoxicação Radiação Corrosão

Inflamabilidade e Volume

Peso Forma Esses materiais demandam as seguintes necessidades básicas:

Preservação especial Equipamentos especiais antiincêndio

Equipamentos especiais para movimentação Meio ambiente especial

Estrutura de armazenagem especial Manuseio especial

O esquema de armazenagem escolhido por uma empresa depende da situação geográfica de suas instalações, da natureza de seus estoques, tamanho e respectivo valor. A disposição dos materiais deve se enquadrar em uma das alternativas que melhor atenda a seu fluxo:

a) Armazenagem por agrupamento – facilita as tarefas de arrumação e busca, mas nem sempre permite o melhor aproveitamento do espaço; b) Armazenagem por tamanhos – permite bom aproveitamento do espaço; c) Armazenagem por frequência – implica armazenar tão próximo quanto possível da saída os materiais que tenham maior frequência de movimentos; d) Armazenagem Especial

- Ambiente climatizado – destinado a materiais que exigem tratamento especial; - Inflamáveis – os produtos inflamáveis obedecem rígidas normas de segurança.

Critérios para armazenagem de cilindros de gases especiais:



## **Procedimentos Administrativos**

### **Credenciamento do exportador no Registro de Exportadores e Importadores (REI)**

Para exportar e/ou importar, as empresas devem estar cadastradas no REI - Registro de Exportadores e Importadores da Secretaria de Comércio Exterior. A inscrição no REI é automática, no ato da primeira operação no Siscomex, sem maiores formalidades.

Com relação à habilitação para operação no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) e credenciamento de representantes, sugerimos consulta à INSTRUÇÃO NORMATIVA RFB Nº 1603, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2015, e sua retificação e alterações.

### **Registro no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex)**

É o sistema informatizado da Secretaria da Receita Federal (SRF) através do qual o importador registra todas as informações da operação comercial e da mercadoria para que sejam emitidos o Licenciamento Não-Automático de Importação (LI), Declaração de Importação (DI), Registro de Operações Financeiras (ROF) ou ainda a consulta ou retificação do Extrato da DI.

Instituído pelo Decreto nº 660, de 25.9.92 (atualizado pelo Decreto nº 8.229 de 2014), o Siscomex integra as atividades da Secex, da SRF e do Banco Central do Brasil (Bacen), nos procedimentos e controles das operações de comércio exterior. A primeira etapa do Siscomex Importação foi implantada em janeiro de 1997. Desde então, as solicitações passaram a ser registradas e analisadas on line por esses órgãos e, em casos específicos, pelos anuentes como Ministério da Saúde, Departamento da Polícia Federal e Ministério do Exército. Após o registro do desembaraço da mercadoria no Sistema a SRF emite o Comprovante de Importação (CI).

Para habilitar-se, a empresa deve solicitar o credenciamento ao sistema junto à SRF apresentado o anexo IV da instrução normativa IN SRF 70/96 sob o título "Inclusão/Exclusão de Representante Legal", devidamente preenchido. Dessa forma, receberá uma senha, que permitirá o acesso e a inclusão dos dados no Siscomex. Esta senha pode ser vinculada ao CPF do exportador ou ao de um de seus funcionários.

O usuário poderá dispor de um terminal próprio, instalado em sua empresa e operado através de uma linha dedicada Embratel, conectado diretamente ao Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), órgão federal que controla o fluxo de informações. As empresas com pouco volume de exportação, entretanto, podem acessar o sistema através do terminal de um despachante aduaneiro, dos computadores integrados ao Sisbacen (bancos e corretoras de câmbio credenciados pelo sistema do Banco Central) ou ainda da rede disponibilizada pela SRF em locais como portos e aeroportos.

### **Nomenclatura ou classificação fiscal**

Após a conclusão dos registros, o importador precisa conhecer as normas que regulam o comércio internacional. O principal instrumento da atividade é a Nomenclatura ou Classificação Fiscal - NCM ou Naladi que ordena e codifica as mercadorias.

A nomenclatura ou classificação fiscal ordena por códigos as mercadorias de acordo com sua natureza e características, relacionando as informações básicas necessárias à transação comercial, como incidência de impostos (Tabela de Incidência sobre Produto Industrializado - TIPI, por exemplo), contingenciamentos, acordos internacionais e normas administrativas.

No Brasil existem dois tipos de nomenclatura. A Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e a Nomenclatura Aduaneira para a Aladi (Naladi-SH). As duas são semelhantes, já que se baseiam no Sistema Harmonizado de Codificação de Mercadorias (S.H.), têm a mesma estrutura e número de dígitos.

A Naladi-SH é utilizada para transações nos moldes do acordo da Aladi. Já a NCM mais comum foi criada em 1995 com o propósito de substituir as nomenclaturas até então adotadas pelos membros do Mercosul (no caso do Brasil, a NBM/SH).

Os produtos são classificados por códigos numéricos de oito dígitos. Os primeiros referem-se às características mais genéricas e os últimos se relacionam a detalhes mais específicos.

A NCM foi adotada em janeiro de 1995 pela Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai e tem como base o SH (Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias). Por esse motivo existe a sigla NCM/SH.

O SH é um método internacional de classificação de mercadorias que contém uma estrutura de códigos com a descrição de características específicas dos produtos, como por exemplo, origem do produto, materiais que o compõe e sua aplicação.

Dos oito dígitos que compõem a NCM, os seis primeiros são classificações do SH. Os dois últimos dígitos fazem parte das especificações próprias do Mercosul.



Entendendo a estrutura do código NCM, exemplo (NCM 3002.90.99 – GENÉRICA e NCM 3822.00.10 – ESPECÍFICA):

### 30 – Produtos Farmacêuticos

3002 - Sangue humano; sangue animal preparado para usos terapêuticos, profiláticos ou de diagnóstico; antissoros, outras frações do sangue e produtos imunológicos, mesmo modificados ou obtidos por via biotecnológica; vacinas, toxinas, culturas de microrganismos (exceto leveduras) e produtos semelhantes.

3002.90 – Outros

3002.90.99 - Outros

### 38 – Produtos diversos das indústrias químicas

3822.00 – Reagentes de diagnóstico ou de laboratório em qualquer suporte e reagentes de diagnóstico ou de laboratório preparados, mesmo apresentados num suporte, exceto os das posições 30.02 ou 30.06; materiais de referência certificados.

3822.00.10 - Reagentes para determinação de componentes do sangue ou da urina, sobre suporte de papel, em rolos, sem suporte adicional hidrófobo, impróprios para uso direto

No Brasil existem dois tipos de nomenclatura. A Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) e a Nomenclatura Aduaneira para a Aladi – Associação Latino-americana de integração (Naladi-SH). As duas são semelhantes, já que se baseiam no Sistema Harmonizado de Codificação de Mercadorias (S.H.), têm a mesma estrutura e número de dígitos.

Essa nomenclatura foi criada pelos países membros da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI) com o objetivo de:

- Reduzir e eliminar gradativamente as barreiras ao comércio recíproco de seus países-membros;
- Impulsionar o desenvolvimento de vínculos de solidariedade e cooperação entre os povos latino-americanos;
- Promover o desenvolvimento econômico e social da região de forma harmônica e equilibrada, a fim de garantir um melhor nível de vida para seus povos;
- Renovar o processo de integração latino-americano e estabelecer mecanismos aplicáveis à realidade regional;



- Criar uma área de preferências econômicas, tendo como objetivo final o estabelecimento de um mercado comum latino-americano.

A ALADI é integrada por Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela, cobrindo 20,4 milhões de quilômetros quadrados e mais de 455 milhões de habitantes.

Veja a estrutura:

Seção - As 21 seções dividem as mercadorias de acordo com a sua natureza.

Capítulo - Totalizam 96. Os dois primeiros dígitos da nomenclatura correspondem ao capítulo em que o produto se encontra e identificam as características de cada um dentro da seção.

Posição - O terceiro e o quarto dígitos correspondem à posição e o quinto e sexto à subposição. Elas indicam o desdobramento da característica de uma mercadoria.

Subitens - Estão descritos nos dois últimos dígitos e são empregados a mercadorias com maior detalhamento.

Importante: Qualquer produto pode ser classificado na NCM. Entretanto, as dúvidas podem ser esclarecidas pela Secretaria da Receita Federal - SRF - através de formulário específico, encontrado na unidade da Receita do domicílio fiscal do importador.

Tratamentos administrativos

Para efeito de regulamentação e tramitação administrativa, existem dois tipos de importações: permitidas e as não permitidas.

Importações permitidas: elas podem ter licenciamento automático ou não.

Licenciamento Automático: é o procedimento mais comum para se registrar uma importação. Ele é feito automaticamente durante a formulação da Declaração de Importação, após a chegada da mercadoria no País. Para isso, o importador tem que registrar no Siscomex as informações comerciais, financeiras, cambiais e fiscais da operação. Somente com a DI processada poderá ser feito o despacho aduaneiro.

Importante: Mesmo no caso do licenciamento automático, é preciso verificar até o momento do desembaraço os casos sujeitos a procedimentos especiais, entre eles:

exigências estabelecidas pelo Ibama para materiais que requeiram documento CITES/NÃO CITES ;

número de registro da empresa e/ou produto para amianto defensivos agrícolas, produtos farmacêuticos, produtos de perfumaria e correlatos da área Médico-hospitalar.

### **Licenciamento não-automático (LI)**

Para alguns produtos é feito o Licenciamento não-automático (LI). Por esse procedimento, o importador deve prestar informações mais detalhadas de sua carga. Via de regra, a LI é solicitada antes do desembaraço da mercadoria, mas em determinados casos ela deve ser solicitada antes do embarque no exterior.

#### **Antes do Despacho Aduaneiro: É requerido para as seguintes situações:**

Antes do Embarque da Mercadoria: é requerido para mercadorias com características peculiares e que estão sujeitas a controles especiais da Secretaria de Comércio Exterior (Secex) ou de outro órgão anuente. São elas:

mercadorias sujeitas a quotas (tarifária e não-tarifária);

sujeitas a exame de similaridade;

material usado;

importações de produtos da lista de ex-tarifários com alíquotas reduzidas a zero;

operações sem cobertura cambial de obras audiovisuais em CD-Rom; amostras com valor inferior a US\$ 1.000; donativos; substituição de mercadorias; leasing; aluguel ou afretamento; investimentos de capitais estrangeiros; operações em reais e admissão temporária de obras audiovisuais;

entorpecentes e psicotrópicos;

produtos para pesquisa clínica;

armas, munições e correlatos;

produtos radioativos;

medicamentos com plasma, sangue humano e soro anti-hemofílico;

produtos nocivos ao meio ambiente;

peles e couros de animais silvestres;

mercadorias com controle de preços e prazos de pagamento.

Todo o processo, inclusive a anuência de outros órgãos, pode ser feito via Siscomex. O formulário da LI é preenchido off-line e transmitido para o computador central do Serpro individualmente ou em lotes.

O Sistema fará a verificação dos campos e dará a Aceitação do LI, fornecendo o número de Registro do LI e indicando a qual análise a operação será submetida.

É importante lembrar que o Registro não significa autorização para importação. O solicitante deve aguardar o deferimento do órgão anuente, que só então concederá a LI.

Com esse documento, o importador tem 60 dias para embarcar a mercadoria ou proceder a solicitação de despacho aduaneiro. Os dados da LI migram automaticamente para a DI.

#### Documentos

Após o registro, o Siscomex gera o Extrato da DI com um resumo das informações da operação. Este é o principal documento do processo, pois comprova que a transação está autorizada. O importador, ou seu representante legal, deve imprimi-lo em duas vias.

A primeira via deve ser apresentada à Unidade da Receita Federal junto com os seguintes documentos:

conhecimento de carga original - esse documento contém todas as informações da mercadoria, desde o seu destino, e comprova a posse da mercadoria;

fatura comercial - é emitida pelo exportador com a descrição dos itens envolvidos na transação e atende a cotação feita pelo importador - serve à fiscalização como mais um documento contendo a descrição das mercadorias;

Comprovante do recolhimento de impostos (Documento de Arrecadação de Receitas Federais - Darf) e

Os documentos exigidos por força de acordos internacionais ou legislação específica.

#### Incoterms

Os Incoterms determinam os direitos e obrigações do exportador e do importador quanto a fretes, seguros, movimentação em terminais, liberações em alfândegas e obtenção de documentos. Essas obrigações estão diretamente ligadas ao custo de uma operação, daí o significado de sua importância.

A última versão é de janeiro de 2000. O Incoterms é dividido em quatro categorias. Veja as seções e o significado de cada um dos termos:

#### Grupo E - Saída

ExW (Ex Works) - A mercadoria é colocada à disposição do comprador no estabelecimento do vendedor, ou noutro local nomeado (fábrica, armazém, etc.), sem estar pronta para exportação ou carregada num qualquer veículo de transporte.

**Grupo F - Transporte Principal não pago**

FCA (Free Carrier) - O vendedor completa as suas obrigações quando entrega a mercadoria, pronta para a exportação, aos cuidados do transportador internacional indicado pelo comprador, no local determinado.

FAS (Free Alongside Ship) - O vendedor completa as suas obrigações no momento em que coloca a mercadoria, pronta para exportação, ao lado do navio transportador no porto de embarque designado (no cais ou em embarcações utilizadas para carregamento).

FOB (Free on Board) - O vendedor dá por concluídas as suas obrigações quando a mercadoria transpõe a amurada do navio (ship's rail) no porto de embarque indicado e, a partir daquele momento, o comprador assume todas as responsabilidades quanto a perdas e danos;

**Grupo C - Transporte Pago + Seguro Transporte**

CFR (Costs and Freight) - O vendedor é responsável pelo pagamento dos custos necessários para colocar a mercadoria a bordo do navio, pelo pagamento do frete até o porto de destino designado e pelo despacho para exportação.

CIF (Costs Insurance and Freight) - Além das responsabilidades inerentes ao incoterm anterior, o vendedor deve pagar o prémio de seguro do transporte principal.

CPT (Carriage Paid To...) - O vendedor contrata e paga o frete para levar as mercadorias ao local de destino designado, sendo responsável pelo despacho das mercadorias para exportação. A partir do momento em que as mercadorias são entregues à custódia do transportador, os riscos por perdas e danos são transferidas para o comprador, assim como possíveis custos adicionais que possam incorrer.

CIP (Carriage and Insurance Paid to...) - As responsabilidades do vendedor são as mesmas descritas no CPT, acrescidas da contratação e pagamento do seguro até o destino.

**Grupo D - O Vendedor põe a mercadoria à disposição do Comprador (Destino):**

DAP (Delivered At Place) - A responsabilidade do vendedor consiste em colocar a mercadoria à disposição do comprador, pronta para ser descarregada, não tratando das formalidades para importação, no terminal de destino designado, ou noutro local combinado, assumindo os custos e riscos inerentes ao transporte até ao local de destino.

DAT (Delivered at Terminal) - O vendedor termina a sua responsabilidade quando coloca a mercadoria à disposição do comprador, não tratando das formalidades para importação, no terminal de destino designado, assumindo os custos e riscos inerentes ao transporte até o porto de destino e com a descarga da mercadoria.

DDP (Delivered Duty Paid) - É o Incoterm que estabelece o maior grau de compromisso para o vendedor, na medida em que o mesmo assume todos os riscos e custos relativos ao transporte e entrega da mercadoria no local de destino designado. O vendedor entrega a mercadoria ao comprador, tratando das formalidades de importação, no local de destino designado.

| Incoterms 2010           |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
|--------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--|----------------------|----------------------|---|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Modalidade de Transporte | Mercadoria embalada para venda | Mercadoria no armazém na origem | Transporte local na origem | Liberação aduaneira na origem | Gastos com manuseio de carga na origem | Transporte principal | Seguro do Transporte | Gastos com manuseio da carga no destino | Liberação aduaneira no destino | Transporte local no destino | Entrega da mercadoria ao importador |
| EXW                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| FCA                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| FAS                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| FOB                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| CPT                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| CIP                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| CFR                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| CIF                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| DAT                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| DAP                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |
| DDP                      |                                |                                 |                            |                               |  |                      |                      |   |                                |                             |                                     |

© 2010 Câmara de Comércio Internacional CCI

Vendedor
  Comprador
  Vendedor / Comprador

### Câmbio e Condições de Pagamento

Quanto ao regime de câmbio, há duas modalidades de importação: com ou sem cobertura cambial.

Cobertura cambial é o pagamento da mercadoria no exterior, mediante contratação de câmbio, ou seja, compra de moeda estrangeira para saldar a dívida.

Importação sem cobertura cambial:

Nesse tipo de operação não há pagamento da mercadoria ao exterior. Ou este é feito com moeda nacional. Portanto, não ocorre a contratação de câmbio. Para os casos em que existe transferência de divisas como quitação de algum ônus não utiliza-se Contrato de Câmbio de Importação e sim de Transferência Financeira. São consideradas importações em cobertura cambial:

sem ônus:

investimento estrangeiro;

doação;

empréstimo e

remessas para testes ou doações.

com ônus:

aluguel;

empréstimo a título oneroso;

leasing e

importação em moeda nacional.

Existem casos especiais, como as mercadorias transferidas para entrepostos aduaneiros, as Estações Aduaneiras Interior (Eadis). São consideradas importações sem cobertura cambial e posteriormente,

no ato da nacionalização, ou seja, na aquisição de propriedade da mercadoria, passam a ser operações com cobertura cambial.

#### Importação com cobertura cambial

São todas as operações que envolvem remessa de recursos ao exterior, como forma de pagamento à apropriação de um bem. A legislação atual determina que as transações podem ser à vista ou a prazo.

Para as operações com prazo de pagamento até 360 dias, as indicações podem ser feitas diretamente na Declaração de Importação (DI). No caso de importações financiadas, as remessas de juros devem ser pactuadas entre as partes, porém celebradas na mesma moeda do financiamento e com apresentação de aviso de cobrança ou documento que comprove o valor remetido; cópia do CI; aviso de desembolso da entidade credora e comprovante de pagamento de IR ou isenção.

Para mercadorias importadas em caráter definitivo, os juros começam a correr a partir da data de embarque. Para as destinadas à entrepostagem aduaneira, a partir do ato da nacionalização. Somente para casos de financiamentos tomados no exterior, a correção passa a ser feita logo após o desembolso.

Já para as importações com prazos acima de 360 dias é necessário o Registro de Operações Financeiras (ROF) no Banco Central, antes da confecção da DI, assim como as remessas de juros.

Através do próprio Siscomex, o importador envia declaração ao Sistema de Informações Banco Central (Sisbacen), informando os participantes da operação, as condições financeiras e prazo de pagamento (do principal e juros), além de dados do credor ou documento que conste a as condições da operação.

A partir desse material, as condições podem ser aprovadas automaticamente ou encaminhada para a análise das delegacias regionais do BC. Em operações que envolvam o setor público, a conferência é feita pelo Firce (Departamento de Capitais Estrangeiros). Caso o BC não se manifeste em cinco dias úteis, a transação pode ser considerada aprovada. O ROF tem validade de 180 dias para que as importações cheguem ao País.

Para efetivação das remessas ao exterior, o importador deve registrar o esquema de pagamento no ROF após o desembarque aduaneiro.

Existem, como regra geral, três formas de pagamento:

#### 1. Pagamento Antecipado

O importador remete o valor da importação ao exterior antes do embarque da mercadoria. É uma operação de risco. O pagamento pode ser feito até 180 dias antes da data prevista para o embarque ou da nacionalização da mercadoria.

Para a liquidação do câmbio o importador apresenta ao banco a fatura pro forma, contrato comercial onde constem os valores da transação, as condições pactuadas para a antecipação e o prazo de entrega da carga. Caso a mercadoria esteja sujeita a aprovação de LI antes do embarque, deve ser apresentado o número dela. Na ocasião do registro da DI, deve ser informado o pagamento antecipado.

A partir da data prevista para embarque ou nacionalização, o importador tem 60 dias para realizar o desembarque aduaneiro e a vinculação do contrato de câmbio à DI.

#### 2. Cobrança

Ao contrário do pagamento antecipado, na cobrança o exportador encaminha a mercadoria e só após o recebimento o importador envia o pagamento. Há três formas de se fazer isso:

##### a) Remessa sem saque

Nessa modalidade, as transações acontecem diretamente entre exportador e importador, sem intermediários. Assim, o exportador despacha a mercadoria, envia os documentos ao importador e este, após receber a carga, efetua o pagamento. As remessas sem saque para pagamento à vista são enquadradas nas normas vigentes para pagamento em até 360 dias. O risco fica todo com quem está vendendo.



Exatamente por isso, a operação, de maneira geral, é empregada por empresas coligadas. Através dela, o importador recebe a documentação mais rápido e pode agilizar o desembaraço da mercadoria.

b) Cobrança à vista ou cobrança documentária à vista

O exportador embarca a mercadoria e, logo após, encaminha a documentação e a cambial ao banco que realizará a cobrança. O importador faz o pagamento, retira os documentos e só então pode desembaraçar a mercadoria.

c) Cobrança a prazo ou cobrança documental a prazo

Segue o mesmo procedimento da cobrança à vista. O exportador embarca a carga e entrega ao banco os documentos e o saque. No destino, o importador assina o "aceite do saque" e só então recebe os documentos para fazer o desembaraço. A liquidação cambial é feita na data do vencimento do saque.

### 3. Carta de Crédito (Letter of Credit - L/C)

Esta modalidade inclui muitos detalhes, envolve pelo menos quatro bancos, onera a operação, mas é a mais segura para operar no comércio internacional, já que o banco emitente da carta de crédito garante, em nome do importador, o pagamento das divisas ao exportador, desde que sejam respeitados os termos e condições descritos no documento. Além do importador e exportador, participam ainda da operação o banco emitente (Issuing Bank), o banco avisador (Advising Bank), o banco negociador (Negotiating Bank) e o banco confirmador (Confirming Bank).

A carta de crédito pode compreender pagamento à vista ou a prazo. No primeiro caso, é recomendável que se registre na fatura proforma a seguinte cláusula: "carta de crédito à vista, irrevogável e confirmada (neste caso, haverá custos para o beneficiário, cobrado pelo banqueiro confirmador) por banco de primeira linha". Se aceitar as condições, o importador providencia o envio da carta de crédito ao exportador. Para isso, procura um banco que fará a emissão do crédito documentário em favor do exportador, responsabilizando-se pelo pagamento. A L/C passa pelo banco avisador, que dará autenticidade ao documento. A carta de crédito deve ser cuidadosamente analisada e suas cláusulas comparadas com os termos de negociação previamente acertados.

Após o embarque da mercadoria, o exportador procura um banco negociador - no país de origem - que fará a conferência dos documentos originais, confrontando-os com as exigências da L/C. Se tudo estiver de acordo, os documentos serão enviados ao Banco emissor, que após conferência e análise efetuará o pagamento. Todas as particularidades de uma Carta de Crédito estão na Publicação nº 600 da Câmara de Comércio Internacional (CCI), conhecida como Brochura 600, que pode ser encontrada nas instituições bancárias que operam com câmbio. Independentemente de sua origem, a L/C tem informações padronizadas, conforme o roteiro abaixo:

1. Issue Date - verificar data de emissão da L/C;
2. Issuing Bank - localizar o nome do banco emitente;
3. Applicant - verificar se a razão social ou endereço do importador estão corretos;
4. Beneficiary - verificar se a razão social do exportador e endereço estão corretos;
5. Número da L/C - toda carta de crédito tem um número de controle fornecido pelo banco emitente;
6. Valor - conferir se valor mencionado corresponde ao negociado;
7. Valor/About - verificar se a condição "About" consta ao lado do valor mencionado, pois isto permite ao exportador embarcar e faturar em até 10% a mais ou a menos que o valor mencionado. A condição "About" não é obrigatória, portanto o importador pode colocá-la ou não no texto da L/C (Tolerância de Valor);
8. Condição de Venda - conferir se o valor mencionado está de acordo com a condição de venda negociada;
9. Condição de Pagamento - verificar se corresponde à negociada;

10. Porto de Destino - verificar se existe a cláusula "any brazilian port" (qualquer porto brasileiro), pois facilita e flexibiliza a operacionalização do embarque;

11. Porto de Embarque - verificar se o porto de embarque das mercadorias está citado;

12. Embarques Parciais - verificar a existência de uma das cláusulas:

Partial Shipment Allowed (embarques parciais permitidos) ou Partial Shipment not Allowed (embarques parciais não permitidos);

13. Transbordo - verificar se é permitida operação de transbordo;

14. Descrição das mercadorias - verificar se a descrição das mercadorias corresponde exatamente ao produto. Lembre-se que os bancos examinam documentos e não verificam mercadorias;

15. Quantidade - verificar se a quantidade indicada corresponde àquela negociada, devendo ser considerada a cláusula "About" (item 7) (Tolerância de Quantidade);

16. Documentos exigidos - verificar a razoabilidade dos documentos requeridos. Normalmente, uma carta de crédito exige, entre outros, os seguintes:

1. Fatura Comercial (Commercial Invoice);
2. Conhecimento de Embarque (Air WayBill or Bill of Landing);
3. Romaneio, conhecido como Packing List;
4. Certificado de Seguro Internacional, no caso de operação CIF ou CIP,
5. Certificado de Peso,
6. Certificado de Origem;

17. Prazo de Embarque - verificar a data limite para embarque da mercadoria;

18. Prazo de negociação documental - verificar a data limite, contada a partir do efetivo embarque, para entrega dos documentos ao Banco Negociador;

19. Brochura 600, da Câmara de Comércio Internacional - CCI - verificar se existe a cláusula da Brochura 600 que, textualmente, se apresenta como: "esta L/C está amparada na Publicação 600 da CCI", pois em caso de dúvidas sobre qualquer item da L/C as partes intervenientes devem seguir o que determina aquela Legislação;

Exigida pelo vendedor para assegurar o pagamento de suas vendas, a carta de crédito é compromisso firme de pagamento emitido por um banco - banco emitente. Quando confirmada, tem compromisso adicional de outro banco - banco confirmador. Será honrada, à vista ou a prazo, mediante apresentação de certos documentos.

Para valer-se do resultado do crédito, deverá o seu beneficiário apresentar os documentos, os quais deverão evidenciar se todas as exigências foram satisfeitas. Para tanto, esses documentos serão submetidos a uma rigorosa análise realizada pelos bancos.

Sendo a carta regida pela UCP600 (Regras Uniformes para Créditos Documentários, da CCI - Câmara de Comércio Internacional, Paris), a análise dos documentos compreende a verificação:

1. do cumprimento da carta de crédito e de suas emendas aceitas;
2. do cumprimento das disposições da própria UCP (Uniform Customs and Practices for Documentary Credits); e
3. da inexistência de informações ou dados conflitantes nos documentos quando comparados entre si.

Com vistas a assegurar a uniformidade das práticas, a UCP estabelece, em seu artigo 14, um padrão para exame dos documentos. Com isso, a CCI objetiva evitar que os bancos adotem critérios próprios e específicos. Assim, a CCI objetiva estabelecer um padrão universal.

Dispõe que os bancos devem examinar uma "apresentação" (de documentos) para determinar, somente com base em tais documentos, se eles parecem constituir ou não a apresentação em ordem.

#### Data ou prazo para apresentação

Estar "em ordem" inclui apresentar documentos dentro dos prazos ou períodos estabelecidos.

O crédito, além de indicar uma data máxima para embarque, informa uma data máxima para apresentação dos documentos ao banco que, na mensagem MT700, do Swift, está indicada no campo 31D - Date and Place of Expiry. Pode ser, ainda, que o crédito indique no seu campo 48 um período contado do embarque dentro do qual os documentos devem ser apresentados.

Na ausência de qualquer período indicado no citado campo 48, a apresentação deverá ocorrer em até 21 dias da data do embarque, sempre que seja apresentado ao banco originais de documentos de transporte. Em qualquer situação, sempre o limite para a apresentação é aquele estabelecido no campo 31D.

Uma vez apresentados os documentos, a UCP prevê que os bancos – banco designado, banco confirmador, se houver, e banco emissor - terão, cada um, o máximo de cinco dias bancários, após o dia da apresentação, para examinar os documentos e determinar se estes estão em ordem, ou seja, sem discrepâncias.

#### Conflito de informações

As informações num documento, quando lidos no contexto do crédito, do próprio documento e do padrão das práticas bancárias internacionais, não precisam ser idênticas, mas não podem estar em conflito com informações ou dados daquele documento, com qualquer outro documento estipulado ou com o crédito.

Observar, ainda, que em outros documentos que não a fatura comercial, a descrição da mercadoria, serviços ou performance, se indicada, pode ser feita em termos gerais desde que não conflitem com a descrição indicada no crédito.

Se um crédito determina a apresentação de um documento que não seja um documento de transporte, documento de seguro ou fatura comercial, sem estipular por quem o documento deve ser emitido ou qual o seu conteúdo, os bancos aceitarão o documento como apresentado, desde que o seu conteúdo pareça cumprir a função do documento requerido e desde que não contenha informações conflitantes, conforme já mencionado anteriormente.

Os bancos somente considerarão, para fins de análise, os documentos requeridos pela carta de crédito. Um documento apresentado, mas não requerido pelo crédito, será desconsiderado e poderá ser devolvido ao apresentador.

Se um crédito contém uma condição sem exigir um documento para indicar conformidade com a condição, os bancos considerarão tal condição como não indicada.

A não ser que o crédito estabeleça de forma diferente, um documento poderá ter data de emissão antes da data de emissão do crédito. Isso significa dizer, por exemplo, que um embarque pode ocorrer antes da emissão do crédito! (Mas não posteriormente à data de vencimento)

20. Instruções de Reembolso de Banco a Banco - verificar se consta cláusula relativa a instruções de reembolso entre os bancos.

#### Liquidação de Câmbio no prazo de até 360 dias

##### 1. Pagamento à vista

Caracteriza-se pagamento à vista aquele efetuado antes do embarque da mercadoria, tanto para os casos de envio dos documentos mediante cobrança bancária, quanto para os de negociação de carta de crédito para apresentação dos mesmos.

A exemplo do pagamento antecipado, a modalidade tem que ser informada no registro da DI. Caso o pagamento à vista seja feito após esse procedimento, o importador tem que solicitar a retificação ao Siscomex.

##### 2. Pagamento a prazo

Para o pagamento a prazo até o limite de 360 dias, deve se apresentar ao banco a cópia do Comprovante de Importação (CI) emitido pelo Siscomex, tanto para casos de desembaraço aduaneiro quando para nacionalização posterior.

Em ambos os casos, se o pagamento à vista for efetuado através de cobrança bancária deve ser anexo à documentação cópia da fatura comercial, do conhecimento de embarque, do saque e da carta-remessa. Para os casos de carta de crédito, deve-se juntar a cópia de aviso de negociação de crédito no exterior. O número da LI precisa ser informado para os casos de licenciamento não-automático antes do embarque.

Qualquer operação com vencimento em até 360 dias, inclusive parcelas de financiamentos com prazos mais extensos, têm que realizar a contratação de câmbio antecipada, conforme a seguinte regra:

para pagamentos com vencimento até o 5º mês após o registro da DI, a contratação deve ser feita antes do registro desta;

nos demais casos, o procedimento pode ser realizado até o último dia do 6º mês anterior ao vencimento.

São exceção a esta regra as importações de petróleo e derivados listados pelo BC, drawback, operações com valor inferior a US\$ 10 mil e pagamentos parciais de uma mesma importação desde que a soma dos valores não ultrapasse 10% do total da transação e seja inferior ao US\$ 10 mil.

### 3 - Impostos

Veja a seguir os tributos que oneram uma importação:

**Imposto de Importação:** Este tributo incide diretamente sobre a entrada da mercadoria no País, uma vez que o fato gerador é a data de registro da DI.

A referência para o cálculo do imposto são as alíquotas arbitradas através da Tarifa Externa Comum (TEC), baseada na codificação da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM). Todas as mercadorias vindas de países de fora do mercosul seguem essa regra de tributação. Já Argentina, Uruguai e Paraguai, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela por serem uma zona de livre comércio, só têm taxadas as mercadorias que fazem parte das listas de exceção. (conferir se ainda há listas de exceção) a taxa de câmbio para a conversão de valores é fixada mensalmente pela Coordenação Geral do Sistema de Tributação (Cosit).

Como consultar a lista de exceções da Tarifa Externa Comum (TEC)?

Os níveis das tarifas a ser aplicados às importações provenientes de extrazona se definem entre 0% e 20% no MERCOSUL, salvo para as exceções acordadas, nas quais os países têm o direito de aplicar a tarifa nacional. Todavia, há um mecanismo de convergência até os níveis da TEC, em forma linear e automática.

As listas de exceções da Tarifa Externa Comum dos Estados Parte devem ser consultadas com as autoridades de cada país:

Argentina – Subsecretaría de Política y Gestión Comercial

Brasil – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

Paraguay - Ministerio de Industria y Comercio

Uruguay - Diario Oficial de la República Oriental del Uruguay: buscar na coluna E/Z (Extra Zona) as tarifas que diferem das tarifas da coluna TEC (Tarifa Externa Comum).

O valor que servirá de base de cálculo para o II deve levar em conta as regras de valoração aduaneira determinadas pelo Decreto 1.355, de 30/12/1994. Os métodos descritos no texto devem ser aplicados na ordem exposta.

Na formação do preço estão incluídos o custo de transporte até o ponto de alfândega de entrada da mercadoria, encargos relativos à carga, descarga e manuseio, custo de seguro, além do efetivo valor da mercadoria.

Além da necessária aprovação do montante expresso no despacho, as informações devem ficar a disposição da fiscalização por cinco anos, período em que este ainda pode ser questionado.

**Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI):** Normalmente, o IPI tem como fato gerador o desembaraço das mercadorias industrializadas. A alíquota a ser aplicada consta na Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados (TIPI). A base de cálculo inclui o valor aduaneiro somado à parcela de II e dos encargos cambiais.

**Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS):** O imposto estadual também tem como fato gerador o desembaraço da mercadoria. a base de cálculo inclui o valor aduaneiro, acrescido do II, do IPI e Imposto sobre Operações Cambiais e despesas aduaneiras.

As alíquotas variam de acordo com o critério de essencialidade do produto. Na maior parte dos estados, as alíquotas são de 17% e 20%.

**Adicional de Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM):** O adicional de frete, recolhido pelo armador, é destinado ao Fundo de Marinha Mercante, que tem como objetivo renovar e recuperar a frota marítima nacional.

O AFRMM será calculado sobre a remuneração do transporte aquaviário, aplicando-se as seguintes alíquotas:

- I - 25% (vinte e cinco por cento) na navegação de longo curso;
- II - 10% (dez por cento) na navegação de cabotagem; e
- III - 40% (quarenta por cento) na navegação fluvial e lacustre, quando do transporte de graneis líquidos nas regiões Norte e Nordeste.

#### Despacho Aduaneiro

O despacho aduaneiro é o processo de liberação ou desembaraço da mercadoria, que inicia-se pelo registro da DI no Siscomex.

O procedimento só pode ter início após a chegada da mercadoria na Unidade da Receita Federal onde será processado. Com o Sistema de Gerência do Manifesto, do Trânsito e do Armazenamento (Mantra) pode se considerar como chegado o momento em que é possível vincular, no sistema, a DI ao conhecimento de embarque.

Há casos, no entanto, em que deve-se aplicar o **Despacho Antecipado**. São eles:

- inflamáveis ou mercadorias que apresentem risco;
- plantas e animais vivos e produtos perecíveis;
- mercadorias transportadas via terrestre, fluvial ou lacustre;
- endereçadas a órgãos de administração pública.

O despacho de importação deverá ser iniciado em (art. 546 do Regulamento Aduaneiro):

1. até noventa dias da descarga, se a mercadoria estiver em recinto alfandegado de zona primária;
2. até quarenta e cinco dias após esgotar-se o prazo de permanência da mercadoria em recinto alfandegado de zona secundária;
3. até noventa dias, contados do recebimento do aviso de chegada da remessa postal.

Em relação a bagagens, acompanhadas ou desacompanhadas, o despacho aduaneiro deve ser iniciado em até 45 (quarenta e cinco) dias da chegada no país (art. 29 da IN RFB 1.059/2010). Está dispensada de despacho de importação a entrada, no País, de mala diplomática, assim considerada a que contenha tão somente documentos diplomáticos e objetos destinados a uso oficial (Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas, art. 27, promulgada pelo Decreto nº 56.435/1965).

**Declaração de Importação:** Como documento norteador do despacho aduaneiro, a DI deve conter as informações gerais, que incluem importador, transporte, carga e pagamento; e as específicas, chamadas de adição, onde constam fornecedor, valor aduaneiro, Incoterms, tributos e câmbio.

O preenchimento da DI é feito através do Siscomex, com o sistema off-line. A regra geral é que cada DI corresponda a um conhecimento de embarque. No entanto, para cada mercadoria deve ser formulada uma adição. O sistema gerará um número sequencial agregado à DI. Deve ser informado na adição também o número da LI da mercadoria (caso haja) para que seja vinculado à DI.

Após o preenchimento, o importador pode transmitir a DI para o computador central do Serpro apenas para conferência dos dados ou para registro.

**Seleção Parametrizada:** Depois da recepção, os documentos seguiram para um dos canais de conferência aduaneira:

canal verde: a carga é liberada automaticamente, sem conferência física ou documental;

canal amarelo: é feita a conferência documental da operação;

canal vermelho: a carga é submetida à conferência documental, física e análise do valor aduaneiro.

**Canal cinza:** Se a DI é selecionada para o canal cinza, é realizado o exame documental, a verificação física da mercadoria e a aplicação de procedimento especial de controle aduaneiro, para verificação de elementos indiciários de fraude. Inclusive no que se refere ao preço declarado da mercadoria de importação, inicia-se com o registro da declaração de importação (DI) no Siscomex – Sistema Integrado de Comércio Exterior.

Concluída essa fase, a autoridade aduaneira registra o desembaraço da mercadoria no Siscomex e emitirá o Comprovante de Importação (CI), para que esta possa ser retirada.

#### **Registro de Exportação (RE)**

O Registro de Exportação (RE) é o conjunto de informações de natureza comercial, financeira, cambial e fiscal que caracteriza a operação de exportação de uma mercadoria e define o seu enquadramento. (art. 184 da Portaria Secex nº 23, de 2011).

Em situações tratadas na Instrução Normativa SRF 611/06, desde que não sujeitas a controle específico de órgãos anuentes, o exportador poderá optar pelo registro de Declaração Simplificada de Exportação (DSE), prescindindo do registro do RE.

O RE deverá ser obtido previamente à Declaração de Exportação (DE) e ao embarque das mercadorias, havendo situações previstas em norma quanto à possibilidade de ser efetuado após o embarque das mercadorias. (art. 186 da Portaria Secex nº 23, de 2011)

Para cada código da NCM deve haver um RE. As mercadorias classificadas em um mesmo código da NCM que apresentem especificações e preços unitários distintos poderão ser agrupadas em um único RE, independente de preços unitários, devendo o exportador proceder à descrição de todas as mercadorias, ainda que de forma resumida. (§ 3º do art. 184 da Portaria Secex nº 23, de 2011)

Na consulta ao RE no sistema será exibida na primeira tela a informação sobre sua situação, que pode ser:

**EFETIVADO** - RE aprovado e liberado para a solicitação do despacho aduaneiro;

**EM DIGITAÇÃO** - RE incompleto. Necessário o preenchimento de alguns campos;

**PENDENTE DE EFETIVAÇÃO** - depende ainda de autorização de algum órgão anuente envolvido na operação;

**COM EXIGÊNCIA** - necessário o cumprimento de exigência pelo exportador;

**VENCIDO** - quando estiver expirado o prazo para a vinculação do RE a uma declaração de exportação (DE);



CANCELADO - quando o RE tiver sido cancelado;

EM SOLICITAÇÃO DE DESPACHO - RE já vinculado a determinada DE;

AVERBADO - RE vinculado a DE desembaraçada e com mercadorias embarcadas - exportação comprovada e despacho concluído.

O RE pode ser alterado em qualquer momento antes de se iniciar o procedimento do despacho aduaneiro (registro da DE). Entretanto, qualquer alteração submeterá o RE a nova análise, a qual poderá implicar em novas anuências.

O RE também poderá ser alterado após sua averbação. Neste caso o exportador pode solicitar a alteração e aguardar a decisão dos órgãos envolvidos.

O prazo de validade do RE, em geral, é de 60 dias a partir do seu registro. (art. 189 da Portaria Secex nº 23, de 2011). Se neste prazo o RE não for vinculado a uma DE, perderá sua validade, passando para a situação "vencido".

A critério da Secex um RE/RES poderá ter seu prazo de validade prorrogado, ou ainda, se vencido, ser revalidado.

#### Registro de Crédito (RC)

O RC representa o conjunto de informações de caráter comercial, financeiro e cambial relativo às exportações financiadas. As exportações com prazo de pagamento superior a 360 dias são consideradas financiadas. Facultativamente, as exportações com prazo igual ou inferior podem também ser financiadas. A Portaria Secex nº 23, de 2011, dispõe sobre o assunto.

#### Órgãos anuentes do RC:

Banco do Brasil S/A - no caso de operações cursadas ao amparo do Programa de Financiamento às Exportações (Proex);

MDIC/Secex/Decex - nas operações financiadas com recursos próprios do exportador ou de terceiros.

O RC recebe numeração própria e, como regra geral, sua emissão é anterior ao embarque e ao RE. Somente é admitido, em condições normais, o preenchimento do RC posterior ao RE nos casos de exportação de bens em consignação ou destinados a feiras e exposições, cuja venda tenha sido fechada a prazo (financiada).

Em um único RC podem estar abrangidas diversas mercadorias ou serviços, com previsão para um ou múltiplos embarques.

A efetivação do RE em exportações sujeitas ao RC depende da liberação deste.

O acesso ao RC é possível por meio da transação PCEX360 do Sisbacen.

#### Registro de Venda (RV)

A elaboração do RV era requerido para alguns produtos os quais eram negociados em bolsas internacionais de mercadorias ou de commodities. Mas já na época da migração de Siscomex WEB para o Portal Único, já não havia necessidade RV para nenhum produto brasileiro. Logo, este documento eletrônico foi descontinuado.

#### Despacho Aduaneiro e o Siscomex

Já os documentos de Despacho Aduaneiro eram feitos em outros módulos do Siscomex Exportação, a saber: Grande Porte (HOD) ou na Web.

Estes módulos com vistas ao desembaraço da mercadoria eram mantidos pela Receita Federal do Brasil, e também descontinuados após implantação total da DU-E no Portal Siscomex.

A Declaração de Exportação (DE) no antigo processo era elaborado de forma separada ao RE (Registro de Exportação), diferentemente do novo processo com a DU-E onde esses documentos foram unificados e simplificados.

A Declaração Simplificada de Exportação (DSE) era especificamente para pequenos despachos e muito usual para remessas expressas, especialmente de amostras.

A DSE podia ser usada para embarques de mercadorias até o limite de US\$ 50.000,00 ou o equivalente em outra moeda.

Porque foi criado o Novoex?

O módulo Siscomex Exportação Web foi lançado no dia 1 de fevereiro de 2012, substituindo o já antigo Siscomex Exportação (versão de 1993), naquele momento a principal mudança realizada foi a migração de tecnologia saindo de um sistema em “DOS” para uma linguagem para Web.

Naquela oportunidade não houveram mudanças no processo de exportação, apenas uma troca de linguagem de programação. O projeto se arrastou desde 2005, e foi lançado apenas em 2012.

O Siscomex é o sistema integrado de Comércio Exterior que teve sua primeira versão em 1993, cujo objetivo era integrar os processos administrativos de comércio exterior via sistema on-line gerido pelo governo. Nesta ocasião, foram descontinuadas as Guias de Exportação.

Mudança de Novoex para o Portal Único Siscomex

A partir de 2018 o governo promoveu novas mudanças nos processos de comércio exterior na tentativa de facilitar na forma de criar a documentação necessária e incentivar os profissionais a exportar tentando retirar burocracias. Com isso, hoje você pode facilmente usar apenas DU-E para exportar seu produto.

Extinguindo os documentos de Registro de Exportação, Declaração de Exportação e a Declaração Simplificada de Exportação.

Isso ocasionou na criação do Sistema Fcomex, que veio para auxiliar nessa mudança da DU-E trazendo melhorias na criação de declaração, de forma em que pode ser feita de maneira simples, com maior agilidade e sem ter que repetir as informações.

Antigo Processo x Novo Processo de Exportação

Cenário Antigo do Processo de Exportação:

Nesses quase sete anos em que ficou no ar, o Sistema Novoex passou de uma grande inovação para atrasado rapidamente, pois o nível de tecnologia anda subindo rapidamente, e o mundo se tornando cada vez mais rápido, sendo necessário o governo também se adequar essa agilidade, o que no final já deixava o Novoex com alguns problemas, como:

Comércio exterior complexo e burocrático:

Déficit de coordenação entre órgãos de governo

Dificuldade de acesso à informação

Exigências de informações repetidas

Excesso e redundância de etapas

Uso intensivo de documentos em papel

Cenário Novo do Processo de Exportação:

Com a criação de um novo modelo totalmente diferente e integrado, a proposta era agilizar o comércio de exportação, trazer praticidade na criação da documentação e principalmente incentivar a saída de

produtos para fora do país, pois o comércio exterior é parte importante na geração de economia para o Brasil. Pensando nisso, as principais modificações no processo, foram:

Atuação governamental coordenada e integrada;

Eliminação de etapas e documentos redundantes;

Previsibilidade e clareza nas exigências governamentais;

Informações prestadas uma única vez;

Uso de documentos digitalizados e eletrônicos.

[illegible]

## **Organização e Métodos**

### **Natureza da Função de O&M**

Para boa parte das pessoas que conviveram com a realidade organizacional brasileira dos anos 70 e 80, em especial em empresas de médio e grande portes, a função de Organização e Métodos (O&M) foi uma referência significativa. Independentemente de nossa área de atuação dentro dessas organizações nesse período, é provável que o trabalho de O&M representasse uma influência contínua. Quando nossas atividades exigiam transformações que iriam impactar nos procedimentos compartilhados com outras áreas, ou quando tais mudanças significavam impactos em formulários ou em sistemas de informação, ou, ainda, quando mudanças demandavam repensar a estrutura dos departamentos ou do espaço físico, em todas essas situações, era comum "envolver o pessoal de O&M".

Às vezes, nossa interação com o O&M não partia de uma solicitação nossa: o O&M passou, em muitas empresas, a ter papel "proativo", buscando oportunidades de melhoria e intervindo no trabalho dos usuários mesmo quando não era convidado. Uma carreira de O&M nasceu e se desenvolveu. Uma cadeira de "Organizações e Métodos" - ou de "Sistemas e Métodos" - foi oficializada no currículo do curso de administração, e o Conselho Federal de Educação ratificou-a como cadeira obrigatória no currículo mínimo já na década de 90. Em outras palavras, o O&M, como função, atividade e carreira, foi plenamente institucionalizado nas empresas brasileiras.

Entretanto, algo parece ter acontecido nesse ambiente em um período de menos de 20 anos. O O&M não mais parece ser tão facilmente encontrado nas empresas. Aparentemente, muitas das associações e congressos não são tão abundantes como antes. E já não é tão comum encontrarmos o departamento de O&M em estruturas organizacionais, diferentemente do que ocorria há 15 ou 20 anos.

Como de costume, a academia demorou a se manifestar sobre esse fenômeno: nenhum estudo empírico foi encontrado por este autor, durante a pesquisa, que questionasse estruturalmente a atividade de O&M e sua evolução ao longo dos últimos anos. Aliada a esse silêncio, a ratificação da cadeira de O&M dentro do currículo mínimo do curso de administração parece apontar para uma hipótese implícita na academia de que a função de O&M pouco teria mudado e de que sua natureza não só está inalterada, como seu ensino é essencial para a formação de todo administrador. Se alguma pesquisa empírica investigar o conteúdo programático da cadeira obrigatória de O&M, provavelmente encontrará sinais da concretização dessa premissa de imutabilidade, manifestada pelo ensino - obviamente que não em todos, mas em uma parte expressiva dos cursos de administração no Brasil - dos mesmos tópicos que eram ensinados há 15 ou 20 anos.

### **A Área da Organização, Sistemas e Métodos**

A estrutura organizacional é a forma como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas. Toda a estrutura é representada através de organogramas que constituem a representação gráfica da organização permitindo visualizar os departamentos, setores, equipes, níveis hierárquicos, relações de autoridade, responsabilidade e delegação de funções e sistema de comunicação.

A estrutura pode ser representada na forma horizontal ou vertical. Dessa forma, é possível identificar o grau de diferenciação, ou seja, a forma de divisão da organização em subsistemas ou departamentos.

### **Atribuições, Potencialidades e Contribuições de O&M**

- Sinônimo de racionalização administrativa e operacional;
- Faz da criatividade a mola propulsora para o desenvolvimento de suas atividades;
- Permanentemente envolvida nos processos de melhoria contínua;
- Evita o desperdício;
- Analisa os processos, visando simplificar os fluxos, os procedimentos e todos os documentos envolvidos;
- Desenvolve suas atividades visando aumentar os níveis de produtividade da empresa;

- Caracteriza-se como o mais “forte” agente de mudança que a Organização possui com relação à modernidade;
- Prega continuamente a mudança de paradigmas, tanto a nível pessoal, quanto empresarial;
- É uma das ferramentas de trabalho mais eficazes para tornar as empresas mais competitivas;
- Desenvolve ações para a horizontalização da cadeia de fornecimento dos insumos e da redução do número de fornecedores;
- Trabalha para a especialização da competência da empresa (core business), com foco no seu negócio principal;
- Diretamente ligado ao binômio custo/benefício, com a preocupação constante de diminuir os custos operacionais;
- Procura identificar as causas dos problemas organizacionais, analisando-os e propondo-lhes soluções;
- Por intermédio de estudos de “ambiência”, busca oferecer aos recursos humanos da empresa: maior segurança, melhor qualidade de vida no trabalho, além de combater o “stress”;
- Treina usuários, apresentando-lhes novas tecnologias;
- Busca assimilar e compreender o comportamento do consumidor, assim como a influência que ele traz para o direcionamento da empresa;
- Participa na elaboração do planejamento estratégico da empresa;
- Modernidade organizacional, administrativa e sistêmica.

### **A Natureza e Posição do Órgão de O&M**

#### **Posição Hierárquica**

Deve ser implantado como um órgão de Staff – assessoramento. Essa posição elevada e ao mesmo tempo neutra, junto ao Presidente ou Diretor responsável, permite a realização de trabalhos em qualquer unidade da empresa, propiciando uma visão panorâmica e sistêmica com a obtenção de constante prestígio e atenção.

#### **Natureza**

Racionalizadora. Em termos de denominação podemos encontrar as seguintes: Serviço de O&M; Núcleo de Modernização Administrativa; Departamento de Sistemas e Métodos; Divisão Geradora da Qualidade; Comitê de Controle da Qualidade; Assessoria de Organização, Métodos e Qualidade, etc.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## REFERÊNCIAS

Os links citados abaixo servem apenas como referência. Nos termos da lei brasileira (lei no 9.610/98, art. 80), não possuem proteção de direitos de autor: As ideias, procedimentos normativos, sistemas, métodos, projetos ou conceitos matemáticos como tais; Os esquemas, planos ou regras para realizar atos mentais, jogos ou negócios; Os formulários em branco para serem preenchidos por qualquer tipo de informação, científica ou não, e suas instruções; Os textos de tratados ou convenções, leis, decretos, regulamentos, decisões judiciais e demais atos oficiais; As informações de uso comum tais como calendários, agendas, cadastros ou legendas; Os nomes e títulos isolados; O aproveitamento industrial ou comercial das ideias contidas nas obras.

Caso não concorde com algum item do material entre em contato com a Domina Concursos para que seja feita uma análise e retificação se necessário

A Domina Concursos não possui vínculo com nenhuma banca de concursos, muito menos garante a vaga ou inscrição do candidato em concurso. O material é apenas um preparatório, é de responsabilidade do candidato estar atento aos prazos dos concursos.

A Domina Concursos reserva-se o direito de efetuar apenas uma devolução parcial do conteúdo, tendo em vista que as apostilas são digitais, isso, [e, não há como efetuar devolução do material.

***A Domina Concursos se preocupa com a qualidade do material, por isso todo conteúdo é revisado por profissionais especializados antes de ser publicado.***





Prezado cliente,

É com imensa satisfação que expressamos nossa profunda gratidão pela sua escolha em adquirir suas apostilas de estudos conosco. A preferência pelo nosso serviço é motivo de grande alegria e reforça nosso compromisso em fornecer materiais de alta qualidade para contribuir efetivamente em seu caminho educacional.

Aqui na nossa loja, dedicamo-nos diariamente para oferecer produtos que atendam não apenas às suas necessidades de aprendizado, mas que também superem suas expectativas. Cada compra realizada é um voto de confiança em nossa equipe, e estamos comprometidos em corresponder a essa confiança através de excelência em produtos e atendimento.

Saiba que sua decisão de confiar em nós para sua jornada de estudos é valorizada e respeitada. Estamos sempre empenhados em aprimorar nossos serviços para garantir que sua experiência seja positiva e produtiva. Se houver algo específico que possamos fazer para melhor atendê-lo, por favor, não hesite em nos informar.

Agradecemos por fazer parte da nossa comunidade de clientes e por escolher a qualidade e confiabilidade das nossas apostilas. Estamos ansiosos para continuar a servi-lo com dedicação e comprometimento.

Atenciosamente, Domina Concursos.



[contato@dominaconcursos.com.br](mailto:contato@dominaconcursos.com.br)



WhatsApp (48) 9.9695-9070



Rua Aracatuba, nº 45,  
Centro, Criciúma/SC - CEP  
88810-230

