



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
PROCESSOS GERÊNCIAIS

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
**COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-
AMBEV**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
PROCESSOS GERÊNCIAIS

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
**COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-
AMBEV**

MÓDULO 05

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS – PROF DANILO MORAIS
DOVAL

Estudante:

Halex Albert Oliveira Barboza, RA 18001358

Diego Mascarenhas, RA 1012019100196

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	5
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	6
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	7
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	8
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	9
3.2.1 LUCRO REAL	12
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	13
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	14
4. CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem por objetivo, explorar os conceitos abordados nas disciplinas de Gestão Orçamentaria e Gestão Estratégica de Tributos, realizando a elaboração de um orçamento empresarial e posteriormente a análise do atual regime tributário da empresa, utilizando os métodos e técnicas abordados nas disciplinas. A empresa escolhida para a análise foi a COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV, uma empresa optante pelo regime de tributação do Lucro Real a qual possui suas demonstrações financeiras publicadas no sítio da BM&FBOVESPA, além do fato de ser uma empresa conhecida nacionalmente, e estar presente em um mercado em expansão, que movimenta bilhões de reais por ano.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV, registrada sob o CNPJ 07.526.557/0001-00, com sede na Rua Dr. Renato Paes de Barros 1017 - 4º andar, São Paulo, SP, exerce as atividades de fabricação e distribuição de cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas.

A AmBev conta atualmente com cerca de quase 50 mil funcionários, e atua no seguimento de bebidas, mais precisamente cervejas e refrigerantes, detentora de cerca de 30 marcas, figura como líder de vendas no seguimento. Em sua cadeia produtiva atuam como principais fornecedores de matérias-primas, os fornecedores de mate, cevada, lúpulo, água, açúcar, adoçante e gás carbônico, além dos fornecedores de materiais utilizados para embalagem como garrafas de vidro e PET, latas de aço e alumínio, filme plástico (para encolher e esticar), papel, etiquetas, tampas plásticas, metal e caixa-cartão. A AmBev conta com fornecedores nacionais e internacionais, além de fábricas verticalizadas para o fornecimento de malte, concentrado, rolhas, garrafas de vidro e rótulos para a operação Brasil.

Seus principais clientes são bares e restaurantes (60% das vendas) e supermercados (40% das vendas). Os principais concorrentes de mercado atualmente são: HEINEKEN Brasil, Grupo Petrópolis.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Toda e qualquer empresa independente do mercado em que atua, para seu bem organizacional ou que objetive o pleito do sucesso, deverá como norte, entender sobre a necessidade de se planejar com uma gestão criteriosa orçamentária. Diante de vários segmentos, alterações da economia em razão de oscilações do mercado alguns orçamentos tomam por si diferentes caminhos em sua forma ou projeções, como o orçamento de tendências, orçamento base zero e o orçamento por atividades.

O orçamento de tendências subdivide-se em estático, flexível, contínuo e o budget/forecast.

Com maior utilização pela maioria das empresas o orçamento de tendência é baseado pela analogia de históricos passados, sendo assim, sua estrutura se mantém para as próximas elaborações orçamentárias, sendo fator preponderante para que o gestor rastreie melhorias em seu processo, por outro lado este modelo orçamentário já com sua estrutura formada, impossibilita o gestor de prever novos desafios em seu plano orçamentário.

Na subdivisão do orçamento de tendência temos o orçamento estático, o qual já possui uma linha padronizada de sua formação, pois ele é impossibilitado de requerer alterações posteriores a seu planejamento.

Em contramão do orçamento estático, temos o orçamento flexível onde poderão ser realizadas alterações em sua estrutura diante das demandas do volume de vendas por exemplo.

Ainda dentro da subdivisão tendencial citamos o orçamento budget/forecast, onde se entende que é uma mescla do orçamento estático e flexível, pois a estrutura histórica já vem formada, porém o mesmo poderá ser alterado diante das oscilações, mas com um entreposto, estas alterações são realizadas em ciclos, normalmente em períodos já estipulados pelas diretrizes das empresas para que sejam revisados.

A última modalidade dentro desta subdivisão tendencial é o orçamento contínuo, por onde são também revisados os planejamentos, mas em períodos menores, não o

classificando como uma estrutura padrão a ser continuada, mas sim uma melhoria contínua do que poderá ser evoluído em seu novo planejamento.

Alternado ao orçamento contínuo, temos o orçamento base zero onde baseia-se em uma metodologia muito mais apurada, visto ser necessário um mapeamento completo de todo processo desde o chão de fábrica até seu nível mais alto, para que o custo x benefício da elaboração orçamentária neste segmento passe por aprovação da diretoria na organização, pois diante deste plano orçamentário é muito visado a redução de custos.

Por fim temos o orçamento por atividades, por este o mesmo é estritamente elaborado diante de uma demanda fixa produtiva, pois após sua definição uma quantidade relacionada de equipamentos e colaboradores, por exemplo, torna-se correlacionada ao plano de gestão para este tipo de orçamento.

3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

O orçamento de vendas tem como sua principal meta encontrar caminhos para que a empresa gere uma potencial lucratividade, mas não se desviando em atender da melhor maneira seu público alvo.

Este orçamento necessita ter importantes pilares em sua composição como, por exemplo, o empenho de uma equipe treinada e comprometida para com o atingimento das metas propostas, perfil mapeado do consumidor a ser colocada no foco das ações, política da empresa para aplicação da promoção de vendas e lançamento dos produtos e serviços e por fim exatidão no preço aplicado unitariamente por produtos ou serviços.

Tendo edificada esta composição a empresa poderá estimar uma projeção de receitas, podendo definir seu potencial no mercado em que atua.

Diante de um plano já estipulado do que fazer, o quanto fazer e para quem fazer, o orçamento de vendas não poderá ser engessado a uma única singularidade, pois diante das tendências e inovações o produto que é introduzido ao mercado, por um período haverá de ter um crescimento as vendas até o atingimento de sua maturidade de mercado, mas com possibilidade do declínio por substituição de outros produtos, sejam eles de melhor qualidade ou melhor preço, mediante à balança econômica no momento em que

vive, por isso é necessário que o gestor sempre esteja atento e preparado durante a elaboração do orçamento de vendas.

3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

Não menos importante o orçamento das despesas operacionais, está de certa forma atrelado ao orçamento de vendas, visto o mapeamento assertivo destes custos, serem de fato as informações de suma importância para ser aderida a capacidade do orçamento de vendas em seu preço final.

O orçamento de despesas operacionais objetiva planejar e diagnosticar a capacidade operacional da empresa, pois estarão sendo informadas as saídas de caixa para a produção de cada item em específico. Diante deste rastreamento ao longo dos históricos orçamentários, alguns destes custos operacionais, poderão ser modificados, excluídos ou até mesmo inseridos para melhor controle de gestão.

Para eficácia deste plano orçamentário, deverá haver qualidade e confiabilidade do que integrarão estes custos de despesa e também abrangência dos tributos relacionados para melhor conclusão.

Lembrando que as despesas operacionais sobre vendas tomam diferentes caminhos em sua análise, como a definição do segmento mercado interno ou externo, vendas realizadas pela matriz ou filial e preço aplicado em períodos diferentes.

A empresa também devesse relacionar os custos operacionais sobre vendas a locação de imóveis, comissões, encargos e salários as equipes, ações de marketing dos produtos e tudo que engloba o transporte do produto até o cliente, além das despesas de manutenção e depreciação dos ativos ao qual produzirão estes produtos.

As despesas tributárias também elencam estes custos, tendo sua variação mediante a lucratividade da empresa, localidade de estado ao qual se reside ou suas isenções propostas. Os impostos de maior importância são CSSL, PIS / COFINS, INSS, FGTS, IRPJ, IPI, ICMS, ISSQN, taxas de licença como, água, energia, lixo, telefonia, etc. Além das despesas tributárias, outra despesa que se assemelha e engloba o montante das

despesas operacionais são as despesas financeiras, provindas de uma consolidação de possíveis taxas de abertura de crédito, atualizações monetárias, IOF e juros.

Conclusão, entende-se por despesas operacionais, a soma resultante das despesas comerciais, administrativas, tributárias e financeiras de uma empresa.

3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O atual cenário econômico do país, vive um momento de expectativa diante de uma possível reforma da previdência, a qual assume um papel preponderante para a obtenção de um equilíbrio fiscal. Diante desse cenário, as projeções apontam um crescimento tímido da economia em cerca de 0,5 do PIB ao ano até 2031 (IPEA, 2019)

O mercado de bebidas é um mercado que vem crescendo a cada ano, com estimativas de crescimento de 3,90% até o ano de 2026.

A AmBev é um conglomerado detentor de uma enorme fatia desse mercado, vejamos no quadro abaixo a sua última DRE referente ao ano de 2018, com seus números obtidos em receitas e despesas.

Quadro 1 – DRE AmBev 2017 e 2018

Demonstrações dos resultados:					
Exercícios findos em 31 de dezembro de 2018 e 2017					
(em milhares de reais)					
	Nota	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
		2018	2017	2018	2017
Receita líquida	20	23.214.028	21.730.363	50.231.336	47.899.276
Custo dos produtos vendidos		(12.447.880)	(11.483.719)	(19.269.627)	(18.041.778)
Lucro bruto		10.766.148	10.246.644	30.961.709	29.857.498
Despesas logísticas		(2.266.991)	(1.779.128)	(6.736.474)	(6.295.544)
Despesas comerciais		(2.372.956)	(2.222.412)	(5.729.523)	(5.619.950)
Despesas administrativas		(1.326.741)	(1.514.297)	(2.367.221)	(2.623.796)
Outras receitas/(despesas) operacionais	21	894.297	921.644	947.349	1.217.307
Itens não recorrentes	23	(28.570)	(24.695)	(86.423)	(108.702)
Lucro operacional		5.665.187	5.627.766	16.989.417	16.426.813
Despesas financeiras	24	(4.403.313)	(6.690.541)	(4.562.251)	(4.268.294)
Receitas financeiras	24	2.158.542	1.302.364	738.815	774.398
Resultado financeiro, líquido		(2.244.771)	(5.388.177)	(3.823.436)	(3.493.896)
Participação nos resultados de controladas, coligadas e empreendimentos controlados em conjunto		6.795.992	5.752.860	1.040	(3.115)
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social		10.216.408	5.992.439	13.167.021	12.929.802
Imposto de renda e contribuição social	25	808.270	1.339.529	(1.789.594)	(5.079.298)
Lucro líquido do exercício		11.024.678	7.331.968	11.377.427	7.850.504
Atribuído à:					
Participação dos controladores		11.024.678	7.331.968	11.024.678	7.331.968
Participação dos não controladores		-	-	352.749	518.536
Lucro por ação ordinária (básico) – R\$	18	0,7014	0,4668	0,7014	0,4668
Lucro por ação ordinária (diluído) – R\$	18	0,6953	0,4629	0,6953	0,4629

Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoDemonstrativosFinanceiros.aspx?codigoCvm=23264&idioma=pt-br>

Ao analisarmos os dados da DRE e compararmos a receita líquida de 2017 a 2018, nota-se um crescimento na receita em 2018 em cerca de 4,86%, índice bem acima do crescimento econômico do país em 2018 que foi de 1,10%.

Em relação as despesas, no ano de 2018 houve um aumento de 3,12% em comparação com 2017, com destaque positivo para as despesas administrativas, que foram na contramão e tiveram uma redução de 9,77%.

Com base nos fatores econômicos e de mercado mencionados anteriormente, junto com o desempenho da empresa no ano de 2018, podemos através de um orçamento de tendências, projetar os próximos 3 anos com crescimento acima da média nacional, com aumento das receitas, com possibilidades de redução de algumas despesas.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

Atualmente no Brasil, o sistema tributário vigente é regido pela lei 5.172/1966 que é o Código Tributário Nacional. Esse Código, estabelece várias diretrizes como: quem pode cobrar um determinado imposto, quando e quanto se pode cobrar por um determinado imposto, e muitas outras diretrizes necessárias, para o bom funcionamento do Sistema Tributário Nacional, que é um dos mais complexos do mundo.

Devido a essa enorme complexidade e somada a alta carga tributária incidente nas empresas, a Gestão Estratégica de Tributos se estabelece como ferramenta fundamental para a sobrevivência das empresas.

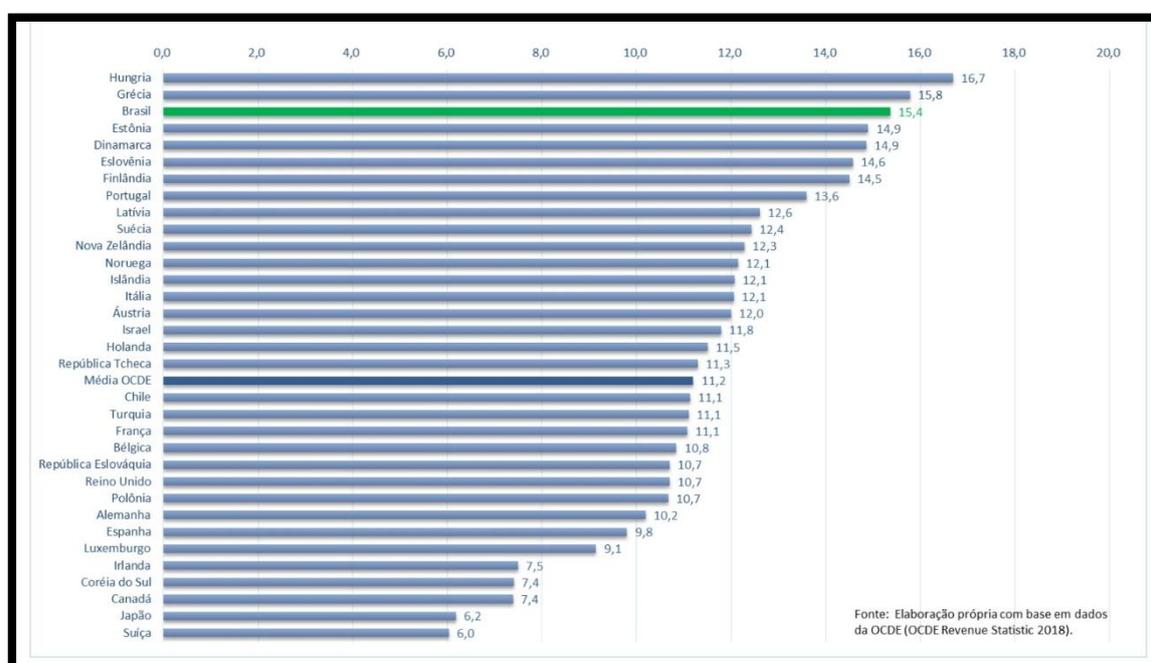
Cód.	Tipo de Base	Arrecadação [R\$ milhões]			% PIB			% da Arrecadação		
		2016	2017	Variação	2016	2017	Var (p.p. do PIB)	2016	2017	Var (p.p. da)
0000	Total:	2.021.164,68	2.127.369,88	106.205,21	32,29%	32,43%	0,14	100,00%	100,00%	0,00
1000	Renda	404.390,60	408.941,58	4.550,98	6,46%	6,23%	-0,23	20,01%	19,22%	-0,78
2000	Folha de Salários	530.191,99	555.582,33	25.390,33	8,47%	8,47%	-0,00	26,23%	26,12%	-0,12
3000	Propriedade	91.379,43	97.512,32	6.132,90	1,46%	1,49%	0,03	4,52%	4,58%	0,06
4000	Bens e Serviços	961.400,45	1.030.411,76	69.011,31	15,36%	15,71%	0,35	47,57%	48,44%	0,87
5000	Trans. Financeiras	33.644,91	34.683,11	1.038,20	0,54%	0,53%	-0,01	1,66%	1,63%	-0,03
9000	Outros	157,30	238,79	81,49	0,00%	0,00%	0,00	0,01%	0,01%	0,00

Dados da Receita Federal, demonstram que no ano de 2017 o país teve uma carga tributária de 32,43% sobre o PIB, sendo a base de incidência de “bens e serviços” a mais atingida, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 1 – Carga Tributária e Variações por Base de Incidência - 2017 a 2016
Disponível em: <http://receita.economia.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/carga-tributaria-no-brasil/carga-tributaria-no-brasil-cap>

No quadro abaixo pode-se verificar claramente que em comparação com outros países, as empresas Brasileiras ou seja a base de incidência “bens e serviços” tem uma carga tributária elevada.

Gráfico 1 – Carga Tributária sobre Bens e Serviços nos países



Disponível em: <http://receita.economia.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/carga-tributaria-no-brasil/carga-tributaria-no-brasil-cap>

As empresas estão sujeitas a tributos que vão desde a esfera Federal, até uma esfera Municipal, sendo um tributo de competência estadual, o ICMS, o de maior

arrecadação entre todos os impostos. No quadro a seguir estão elencados os principais tributos Brasileiros e os níveis de competência ao qual pertencem.

Tabela 2 – Receita Tributária por Ente Federativo

Tributo/Competência	2016	2017	Variação
	% PIB	% PIB	(p.p. do PIB)
Total da Receita Tributária	32,29%	32,43%	0,14
Tributos do Governo Federal	22,08%	22,06%	- 0,02
Contrib. para o PIS/Pasep e Cofins	4,06%	4,27%	0,21
Imposto de Renda Retido na Fonte	3,63%	3,71%	0,08
Imposto sobre Produtos Industrializados	0,67%	0,72%	0,05
Outros Tributos Federais	9,82%	9,85%	0,03
Cide Combustíveis	0,10%	0,09%	-0,01
Impostos sobre o Comércio Exterior	0,50%	0,49%	-0,01
Taxas Federais	0,14%	0,11%	-0,02
IRPJ e CSLL	3,16%	2,81%	-0,35
Tributos do Governo Estadual	8,22%	8,34%	0,12
ICMS	6,60%	6,72%	0,12
Outros Tributos Estaduais	1,62%	1,62%	-0,00
Tributos do Governo Municipal	1,99%	2,03%	0,04
IPTU	0,55%	0,59%	0,04
Outros Tributos Municipais	0,59%	0,58%	-0,00
ISS	0,86%	0,86%	-0,00

Disponível em: <http://receita.economia.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/carga-tributaria-no-brasil/carga-tributaria-no-brasil-capa>

Alguns dos fatores determinantes para a carga tributária a ser assumida por uma empresa são:

- O Porte da empresa sendo relativo a seu Faturamento
- O Ramo de Atividade da Empresa
- Os incentivos Fiscais Concedidos

O Regime Tributário de uma empresa, dependendo do seu volume de faturamento, como podemos observar a seguir:

- Simples Nacional: Empresas que faturam até R\$ 4,8 milhões por ano
- Lucro Presumido: Empresas que faturam até R\$ 78 milhões por ano
- Lucro Real: Sem limite de Faturamento

Com base nesse sistema de classificação, a AmBev se enquadra no regime de tributação sob o Lucro Real, uma vez que fatura Bilhões de Reais por ano, evidenciando a grande importância de uma Gestão Estratégica de Tributos eficiente para que a empresa se sustente em mercados globais cada vez mais competitivos.

3.2.1 LUCRO REAL

O regime de tributação do Lucro Real, caracteriza-se pela cobrança de tributos utilizando como base de cálculo o Lucro obtido pela empresa, onde a sua apuração pode ser trimestral ou anual. No caso de a empresa optar pela apuração trimestral, as datas de apuração são 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro, já se a escolha for pela apuração anual, o dia 31 de dezembro de cada ano-calendário será a data de apuração.

A apuração pelo Lucro Real passa a ser obrigatória, a todas as empresas cujo faturamento anual ultrapasse R\$ 78,0 milhões, e também a algumas atividades

empresariais específicas. As empresas que possuem sazonalidade em seu faturamento, ocasionando períodos com prejuízos fiscais, tendem a optar pela apuração anual, uma vez que na apuração trimestral a compensação de prejuízos em períodos posteriores fica limitada a 30% do lucro registrado no período seguinte. Outra característica da apuração pelo Lucro Real é a possibilidade de se realizar algumas deduções de despesas da base de cálculo para PIS e COFINS.

Os tributos e suas respectivas alíquotas a serem pagos pelas empresas optantes pelo Lucro Real são:

- PIS: 1,65%
- COFINS: 7,60%
- IRPJ: 15% a 25%
- CSLL: 9%

3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

Esse regime de tributação utiliza-se do faturamento da empresa, ou seja, da receita bruta como base de cálculo, diferentemente do Lucro Real analisado anteriormente, que realiza a apuração mediante o Lucro da empresa.

As empresas com faturamento igual ou inferior a R\$ 78 milhões no ano-calendário anterior, que não estão obrigadas ao regime de apuração do Lucro Real, podem optar pelo Lucro Presumido, que é considerado mais simples por ter menos exigibilidade de documentos.

As datas de apuração assim como no regime do Lucro Real são 31 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro, já se a escolha for pela apuração anual, o dia 31 de dezembro de cada ano-calendário será a data de apuração.

Via de regra, a base de cálculo é a aplicação de uma alíquota de 8% sobre a receita bruta, mas há exceções, como empresas de revenda ao consumidor final de combustíveis derivados de petróleo e empresas de prestação de serviços, com alíquotas de 1,60% e 32% respectivamente.

Tabela 3 – Base de cálculo de acordo com a atividade da empresa

Atividades	Base (% da receita bruta)
Venda de mercadorias e produtos	8
Revenda, para consumo, de combustível derivado de petróleo, álcool etílico carburante e gás natural	1,6
Prestação de serviços de transporte, exceto de carga	16
Prestação de serviços de transporte de cargas	8
Prestação de demais serviços, exceto hospitalares	32
Prestação de serviços em geral das pessoas jurídicas, com receita bruta anual de até R\$ 120.000,00, exceto serviços hospitalares, de transportes e de profissões regulamentadas (art. 40 da Lei n. 9.250/95)	16
Empresas que têm como atividade contratual a venda de imóveis	8

Fonte: Crepaldi, 2017

Os tributos e suas respectivas alíquotas a serem pagos pelas empresas optantes pelo Lucro Presumido são:

- PIS: 0,65%
- COFINS: 3%
- IRPJ: 15% a 25%
- CSLL: 9%

3.2.3 SIMPLES NACIONAL

Caracteriza-se por ser um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável as ME (empresas com faturamento bruto anual igual ou inferior a

R\$ 360.000,00) e as EPP (empresas com faturamento bruto anual superior a R\$ 360.000,00 e faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00)

Através de um único documento, são recolhidos mensalmente os seguintes impostos:

- IRPJ
- IPI
- CSLL
- COFINS
- PIS/PASEP
- CPP
- ICMS
- ISSQN

As alíquotas aplicadas partem de 4% e chegam até 33%, dependendo da atividade da empresa, utilizando-se como base de cálculo a receita bruta do mês a ser apurado.

4. CONCLUSÃO

Tanto a Gestão Orçamentária quanto a Gestão Estratégica de Tributos, são práticas essenciais na gestão das empresas, que alinhadas com o planejamento estratégico, podem garantir a sobrevivência das mesmas.

É evidente que a elaboração de um planejamento eficiente, requer muito empenho e conhecimentos específicos sobre áreas a serem planejadas, e que não existe uma receita milagrosa ou definitiva a ser aplicada para o sucesso de tais planejamentos, pois fatores como ambiente econômico, político e social, além dos próprios fatores internos das empresas, são muito dinâmicos e voláteis.

Por essas características, algo que foi bom para uma empresa no passado pode não ser tão bom no presente ou no futuro, do mesmo modo que o que não funcionou no passado, pode funcionar agora ou no futuro, obrigando os gestores a estarem sempre atentos as mudanças que estão ocorrendo ou podem ocorrer, seja a curto, médio ou longo prazo, e fazer as adequações necessárias para garantir o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

- CREPALDI, Silvio. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.2. ed. São Paulo. Saraiva, 2017. 331 p.
- PESQUISA. In: ipea, Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, 2019. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/190328_cc_42_visao_geral.pdf> Acesso em: 07 abr.2019