



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO FINANCEIRA
CONTABILIDADE

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
HAVAIANAS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO FINANCEIRA
CONTABILIDADE

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
HAVAIANAS

MÓDULO 05

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS – PROF. DANILO
MORAIS DOVAL

Estudantes:

Carlos Alberto Rosalin Filho, RA 18001323
José Antônio Fabiano, RA 1012019100136.
Juan Macário Domingues, RA 1012019100371.
Karina Cardozo da Silva, RA 1012019100546.
Marcela Maria Salla, RA 1012019100366.
Carlos Alberto Rosalin Filho, RA 18001323

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	6
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	7
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	8
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	9
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	11
3.2.1 LUCRO REAL	12
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	13
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	13
4. CONCLUSÃO	14
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

Fazer com que uma empresa cresça de maneira saudável exige muitas habilidades e estratégias como exemplo, podemos citar a criação de um bom e eficiente orçamento empresarial, que é uma importante ferramenta, na qual nos possibilita acompanhar os gastos efetivados pela empresa por determinados períodos.

Outro ponto muito importante para uma empresa, é a escolha do regime tributário na qual ela melhor se encaixa, evitando assim o recolhimento de tributos desnecessários, que podem causar prejuízos ao negócio, para isso há disponível três tipos de regimes de tributação que podem ser adotados pelas empresas: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real.

Tendo em vista a importância do assunto e o aprofundamento no assunto abordado, buscando a prática dos conteúdos estudados em cada unidade de estudo, realizamos pesquisas em outras fontes de informações, sendo estas: sites de internet, vídeos disponibilizados no Youtube, e notícias virtuais, buscando a prática dos conteúdos estudados em cada unidade de estudo.

Após análise dos assuntos que deveriam ser pesquisados, e em comum acordo com os integrantes do grupo, fez-se a escolha da Empresa Havaianas para realização deste projeto, pelo motivo de ser uma empresa de grande porte, com um faturamento significativo, e que provavelmente teria disponível para consulta uma grande quantidade de informações nas quais auxiliariam no aprendizado.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Havaianas (Rugue Comércio De Chinelos Ltda. – Me), CNPJ nº 14.854.618/0001-23, com sede social estabelecida na Avenida Paulo Gracindo (Loteamento S Da Gávea), nº 15, em Uberlândia, Estado de Minas Gerais, Brasil, na qual possui como atividade econômica principal o Comércio varejista de calçados.

Uma marca brasileira de produção de sandálias de borracha pela Alpargatas, uma empresa ITAÚSA, na qual é proprietária também das empresas Itaú Unibanco e Duratex.

Segundo publicação realizada pelo site Núcleo de Estudos do Objeto, em 2018, a ideia para o produto foi inspirada nas Zori, sandálias japonesas feitas de palha de arroz ou madeira lascada e que são usadas com os quimonos. Em 8 de junho de 1962, foram lançadas as sandálias brasileiras feitas de borracha. O primeiro modelo é o mais tradicional: branco com tiras e laterais da base azuis. Não possuíam um atrativo visual, porém, eram demasiado baratas. Com o fator preço favorecendo o mercado, em menos de um ano a Vespasiano produzia mais de 13 mil pares por dia.

Por sua vez, segundo informações publicadas pela revista ISTOÉ, a Havaianas possui participação de 80% do mercado brasileiro de chinelos de borracha, comercializa cerca de 210 milhões de sandálias anualmente, dos quais 10% para mais de 100 países dos cinco continentes, podendo ser encontrada em mais de 200 mil pontos de vendas. As exportações chegam a 22 milhões de pares (somente nos Estados Unidos está presente em 1 700 pontos de venda).

Devido seu grande sucesso em vendas as sandália de borracha Havaianas, já representam metade do faturamento da companhia Alpargatas, que no ano de 2017 foi de 1,6 bilhões de reais. O investimento em marketing da marca, de 12% a 13% do faturamento, tem mantido a Havaianas em trajetória de crescimento. O percurso para a sandália ganhar status de marca fashion começou a ser traçado em 1994, quando a marca estava em crise, com a queda de vendas.

De 1994 a 2000, o produto foi aos poucos foi sendo sofisticado pela empresa em campanhas e em muitos lançamentos. Foi quando modelos e celebridades começaram a

desfile com a sandália nos pés e a marca então ganhou espaço em revistas e nas principais vitrines de moda do mundo.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Constantemente o mercado de negócios sofrem mudanças, exigindo assim que as empresas estejam cada vez mais preparadas, evitando assim prejuízos. Para isso é necessário cada vez mais que elas realizem seu planejamento e controle financeiro, para que possam ser tomadas decisões seguras e que não comprometam a sua saúde financeira.

Para se estabilizar qualquer empresa no mercado, é absolutamente essencial realizar uma boa gestão orçamentária, fazendo com que ela tenha grandes chances de sucesso. A gestão orçamentária envolve uma série de etapas a serem seguidas, como a estruturação do plano orçamentário, projeção de cenários e avaliação de resultados.

O orçamento consiste em previsões, que serão feitas com base no que se espera acontecer em cada setor, analisando as condições de mercado, dados históricos, como fatos ocorridos no passado, que permitam estabelecer estatísticas de acontecimentos futuros.

Um orçamento empresarial em elaborado, deve conter:

- Despesas
- Receitas
- Investimentos
- Caixa (Fluxo de Caixa Projetado).

E podem ser incluídos também:

- Ativo fixo
- Posições
- Detalhe: tudo deve ser feito integrando as contas contábeis, para que o acompanhamento da execução do orçamento seja mais simples.

Já que todos estarão envolvidos nos resultados, todos os níveis hierárquicos devem participar das discussões dos objetivos, gerando assim um aumento da integração e do comprometimento por parte dos colaboradores.

Ter Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial, é essencial para começar a Gestão Orçamentária.

O orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da empresa, qualquer que seja seu ramo de atividade, natureza ou porte.

3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Pode-se definir Orçamento de Vendas como uma estimativa de receitas em que a empresa espera receber em um período futuro, nada mais é do que a quantidade de produtos ou serviços que serão vendidos.

Elaborar um Orçamento de Vendas, portanto é essencial para a saúde financeira de uma empresa, pois, ao projetar sua receita, pode-se obter a informação se será ou não possível cobrir todos os custos e, portanto, se o caixa registrará lucro.

Algumas dicas podem ser utilizadas na hora da criação dessa importante ferramenta, sendo essas:

- Utilização de dados históricos para criar as projeções;
- Mapear os produtos da empresa e os canais de vendas e de distribuição;
- Definir o preço de vendas e a margem de contribuição;
- Definir as metas;
- Conhecer o mercado;
- Conhecer sobre a conjuntura econômica e política.

Ao se tratar de um orçamento de vendas baseado em dados históricos da empresa, existem algumas etapas básicas que devem conter no seu orçamento, sendo essas:

- Vendas nos anos anteriores;
- Percentual de crescimento;
- Preços e aumento do poder aquisitivo;
- Público alvo;
- Detalhes que podem influenciar as vendas;
- Crescimento da empresa;

- Estimativa de vendas futuras (orçamento);

A escolha do método para elaboração do Orçamento deve ser realizada de acordo com a atividade econômica e o tamanho da empresa, sendo estabelecidas de acordo com as projeções de vendas de seus serviços ou materiais.

3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

Um Orçamento das Despesas Operacionais é constituído por todas as despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras, entre todos os gastos do período, exceto os custos de produção. Incluem, portanto, folha de pagamento, aluguel, material de escritório, serviços públicos, marketing, seguros e impostos.

As Despesas Operacionais podem ser divididas em 3 grandes grupos: as despesas comerciais, as despesas administrativas e as demais despesas.

Para que se realize o cálculo das despesas operacionais de uma empresa não existe uma fórmula exata, basta somar todas as despesas separadamente.

Algumas despesas mais comuns são:

- Despesas de escritório;
- Honorários advocatícios;
- Seguro;
- Consultoria;
- Despesas com viagens e veículos;
- Salários e vencimentos;
- Despesas de contabilidade;
- Manutenção e reparos;
- Suprimentos;
- Marketing e propaganda;
- Atendimento ao cliente;

As despesas operacionais podem ser divididas em despesas fixas ou variáveis. Podemos citar como despesas fixas, salários; pró-labore; seguros; serviços de atendimento ao cliente; campanhas de marketing recorrente. E como despesas operacionais variáveis são, contas de luz, água, gás; campanhas de marketing pontuais; manutenção de máquinas; materiais de escritório; despesas com viagens e veículos.

3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O Orçamento Empresarial é realizado com o objetivo de criar estratégias a serem seguidas pela equipe, nele incluem-se projeções de receitas e despesas para um determinado período.

Por esse motivo analisando os demonstrativos financeiros publicados pela empresa Havaianas, referentes aos anos de 2015 a 2018, e de acordo com informações publicadas sobre o PIB nesses mesmos anos, podemos observar que em 2016, houve uma forte redução do crescimento do PIB, tendo somente valor positivo no ano de 2017.

Este fato vai de encontro com a DRE da empresa Alpargatas AS, que teve uma queda no lucro líquido entre os anos de 2017 e 2018. Neste ano houve uma redução do lucro líquido de aproximadamente 8,5%.

Encerramento do Exercício:	2018 31/12	2017 31/12	2016 31/12	2015 31/12
Receita Total ▾	3904,51	3721,86	4054,4	4038,68
Custos de Receitas, Total	2191,67	2082,26	2254,12	2313,61
Lucro Bruto	1712,84	1639,6	1800,28	1725,06
Total de Despesas Operacionais ▾	3446,43	3342,45	3582,06	3673,41
Receitas Operacionais	458,08	379,42	472,34	365,26
Receita de Juros (Despesas)	-12,29	-30,89	-20,24	17,72
Ganho (perda) na Venda de Ativos	-	-	-	-
Outros, Líquido	-44,17	-42,73	-66,82	-78,48
Lucro Antes dos Impostos	401,61	305,8	385,28	304,5
Provisão para Imposto de Renda	77,57	-46,44	23,02	27,59
Lucro Líquido depois Despesas com Imposto	324,04	352,24	362,26	276,91
Participação dos Acionistas Minoritários	7,46	11,73	3,09	9,07
Patrimônio Líquido de Controladas	-	-	-	-
Ajuste de US GAAP	-	-	-	-
Lucro Líquido Antes de Itens Extraordinários	331,5	363,96	365,35	285,98
Itens Extraordinários	-	-1,67	-3,79	-13,66
Lucro Líquido	331,5	362,29	361,57	272,31
Ajustes ao Lucro Líquido	-	-	-	-
Lucro Disponível ao Acionista Ordinário Excluindo Itens Extraordinários	331,5	363,96	365,35	285,98
Ajuste de Diluição	-	-11,73	-	-
Lucro Líquido Diluído	331,5	350,56	361,57	272,31
Número Médio Ponderado de Ações - Diluído	578,82	578,82	463,05	463,8
Lucro Diluído Por Ação Excluindo Itens Extraordinários	0,57	0,61	0,79	0,62
Dividendos por Ações - Distribuição Primária de Ações Ordinárias	0,38	0,27	0,25	0,98
Lucro normalizado diluído por Ação	0,61	0,76	0,82	0,61

DRE representado em Milhões.

Fazendo uma projeção para o ano de 2019, 2020 e 2021, e observando-se que houve um aumento nas vendas de varejo no ano de 2018 e o crescente valor positivo de 1% no mercado, considerou-se esse valor para a projeção no ano de 2019 e os valores de 2% e 3% para as projeções em 2020 e 2021 respectivamente.

Valores representados em milhões.

	2019	2020	2021
Lucro Bruto	1729,97	1764,57	1817,51
Lucro líquido	334,82	341,52	351,76

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

O sistema tributário brasileiro tem sua origem na constituição federal, no qual há diretrizes para a cobrança de tributos. Sendo constituído pela União, Estados e Municípios com competência própria para legislar sobre os tributos.

Os tributos federais são:

- II: Imposto de Importação
- IOF: Imposto sobre operações financeiras
- IPI: Imposto sobre produtos Industrializados
- IRPJ: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas
- CSLL: Contribuição Social sobre o Lucro líquido
- PIS: Programa de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público
- COFINS: Contribuição para o financiamento da Seguridade Social
- IRPF: Imposto de Renda da Pessoa Física
- ITR: Imposto sobre propriedade Territorial Rural
- CIDE: Contribuição da Intervenção no Domínio Econômico
- INSS: Instituto Nacional do Seguro Social
- FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

Os Impostos Estaduais:

- ICMS: Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de telecomunicações
- ITCMD: Imposto sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação
- IPVA: Imposto sobre a Propriedade de Veículo automotores

Os Impostos Municipais:

- ISS: Imposto sobre serviços de qualquer natureza

- ITBI: Imposto sobre a transmissão de Bens Inter Vivos
- IPTU: Imposto sobre a propriedade territorial urbana

Observando-se o elevado número de tributos brasileiros acima descritos, pode-se admitir que notoriamente o Brasil é o país onde os custos de produção estão entre os mais elevados do mundo.

O regime tributário brasileiro a que uma empresa está sujeita é o que determina os impostos a que ela estará sujeita.

A empresa Alpargatas, companhia na qual a empresa Havaianas pertence, apresentou no ano de 2018 um faturamento de 324 milhões, logo ela se encaixa no regime tributário do Lucro Real, por apresentar um faturamento superior a 78 milhões.

3.2.1 LUCRO REAL

O Lucro Real é o Lucro Líquido apurado de um determinado período, ajustado conforme adições ou compensações prescritas ou autorizadas no RIR/99, sendo este uma forma de apuração da alíquota de tributação para pagamento do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

Algumas empresas obrigatoriamente devem adotar este regime tributário, já que ele é o regime geral de tributação. A lei prevê quais são:

- Bancos, empresas e cooperativas de créditos, financeiras, gestoras de crédito imobiliário, corretoras de câmbio, empresas de seguros e outras semelhantes,
- Empresas que são ligadas ao agronegócio,
- Empresas que recebam algum tipo de isenção ou benefício fiscal,
- Empresas de factoring (concessão de crédito em curto prazo para bens ou serviços, para empresas em situações de dificuldade financeira),
- Empresas que possuam lucro ou recebam capital de fora do país,
- Sociedades de Propósito Específicas que usem o modelo Simples Nacional.

Pode-se afirmar que o Lucro Real é mais justo, pois se baseia nos resultados efetivamente ocorridos, com ajustes determinados pela legislação (adições e exclusões à base de cálculo).

3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

Lucro presumido é uma das opções de regimes tributários que as empresas podem aderir, ao qual incidem sobre um percentual de uma margem de lucro presumida, lucro por presunção ou lucro presumido.

Esse tipo de tributação pode ser vantajoso para empresas que possuam Margens de Lucro superiores as pré-fixadas em lei, que tenham poucos custos operacionais, e que tenham uma folha salarial baixa.

Podem optar por esse tipo de regime tributário, empresas cuja receita bruta total tenha sido menor ou igual a R\$ 78.000,00.

No lucro presumido são pagos quatro impostos: Imposto de Renda - Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Interação Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

Devido à dificuldade no cálculo do Lucro Real, o Lucro Presumido é ótimo para empresas que não possuem ainda uma administração e uma contabilidade experiente, e também para aquelas que, mesmo faturando até R\$3,6 milhões por ano, as alíquotas do Simples Nacional sejam muito altas (empresas de tecnologia, por exemplo).

3.2.3 SIMPLES NACIONAL

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Esse Regime Tributário unifica os impostos em uma única guia, sendo estes impostos:

- IRPJ (Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica);
- CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido);
- PIS (Contribuição para o Programa de Integração);
- COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social);

- ICMS (Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestação de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e os de comunicação);
- IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados);
- Contribuição Previdenciária Patronal (ou INSS Patronal);
- ISS (Imposto sobre serviços de qualquer natureza).

Quando lançado no ano de 2007, seu objetivo era de descomplicar os donos de pequenos negócios, com sua alíquota é diferenciada, variando de acordo com o faturamento, que é separado em faixas de faturamento.

4. CONCLUSÃO

Com base nos temas abordados durante o decorrer dos cursos, podemos observar que uma Gestão Empresarial bem realizada, pode ser uma estratégia muito importante para o alcance da melhor maneira dos objetivos pretendidos pelas empresas. Com a utilização de estratégias de aplicadas para a condução de uma empresa a obter melhores resultados.

As ações a serem realizadas, devem sempre envolvem todos os setores da organização, já que para que ser obtenham um resultado positivo, todos devem estar empenhados em prol da empresa.

Tão importante quanto à boa gestão empresarial, a correta escolha da forma de tributação a ser realizada sobre o faturamento da empresa, influencia muito no resultado a ser apresentado no final. Pois caso a empresa não faça uma boa escolha, pode ocorrer de se recolher tributos em alíquotas superiores, por falta de conhecimento ou até mesmo por uma gestão mal realizada, e para que isso aconteça, muitos fatores devem ser analisados, para evitar que a empresa opte por um sistema de tributação no qual não seja vantajoso.

Os estudos realizados na empresa Havaianas nos proporcionaram uma visão mais ampla sobre os assuntos abordados, por se tratar de uma empresa de grande porte, pôde nos deparar com informações mais complexas e relatórios demonstrativos mais elaborados e complexos. Além de podemos adquirir mais conhecimento sobre os regimes tributários, em especial à tributação realizada por ela, o Lucro Real.

REFERÊNCIAS

Havaianas... Disponível em: <https://neobjeto.wordpress.com/2018/05/21/havaianas/>. Acesso em: 03 de junho de 2019.

Havaianas. Disponível em: <https://www.havaianas.com/pt-br/atendimento>. Acesso em: 15 de junho de 2019.

Havaianas. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Havaianas#cite_note-8. Acesso em: 10 de junho de 2019.

LIMA, Natália (2018) **Despesas operacionais: o que são e como calculá-las.** Disponível em: <https://blog.keruak.com.br/despesas-operacionais/>. Acesso em 20 de junho de 2019.

LUCRO REAL, PRESUMIDO OU SIMPLES? Disponível em: http://www.portaltributario.com.br/noticias/lucroreal_presumido.htm. Acesso em 07 de junho de 2019.

NORATO, Letícia (2017) **Aprenda a montar seu orçamento empresarial em 7 etapas.** Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/orcamento-empresarial/>. Acesso em 03 de junho de 2019.

PAULA, Gilles B. De (2017) **Tudo que você precisa saber sobre Gestão Orçamentária.** Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3896/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-gestao-orcamentaria/>. Acesso em 07 de junho de 2019.

PAULA, Gilles B. De (2015) **O que é gestão orçamentária: conceito, dicas, vantagens e melhores práticas para sua empresa.** Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-orcamentaria/>. Acesso em 07 de junho de 2019.

ZUINI, Priscila (2010) **Quando o Simples não vale a pena?**. Disponível em: (<https://exame.abril.com.br/pme/quando-simples-nao-vale-pena-599169/>). Acesso em 10 de junho de 2019.