



UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**MARKETING**

**PROJETO INTEGRADO**  
ORÇAMENTO EMPRESARIAL  
**NATURA COMÉSTICOS S.A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2019

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**MARKETING**

**PROJETO INTEGRADO**  
ORÇAMENTO EMPRESARIAL  
**NATURA COMÉSTICOS S.A**

MÓDULO 05

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS – PROF. DANILO MORAIS  
DOVAL

Estudante:

Mariane de Cássia Morali, RA 1012018200243

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2019

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	6
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	6
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	7
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	7
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	9
3.2.1 LUCRO REAL	9
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	11
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	11
4. CONCLUSÃO	13
REFERÊNCIAS	14
ANEXOS	15

# 1. INTRODUÇÃO

Diante de um novo contexto do mercado globalizado e devido à grande competitividade mercantil, as empresas, pressionadas pela concorrência acirrada e pela redução de suas margens lucrativas, veem-se obrigadas a profissionalizar e aprimorar ainda mais os processos de gerenciamento financeiro e orçamentário de suas organizações. Neste panorama a qual as organizações em um modo geral estão inseridas, existe a necessidade de aplicar às abordagens teóricas que suportem o uso do Orçamento Empresarial. Analisando e demonstrando a importância da administração orçamentária no processo de gestão de uma organização. Frezatti (2004, p.123) afirma que são necessárias mudanças significativas na gestão de atividades, mudanças estas desde novos instrumentos de gestão à mudança de comportamento humano, dentro da organização. “Em muitos casos esta é uma evolução significativa que oferece contribuições para suporte aos gerentes”.

Na busca da redução dos impactos causados por estas mudanças internas e externas junto ao seu panorama econômico, as empresas, percebem que a utilização ferramentas de controle que são cada vez mais indispensáveis nesta ótica de mercado competitivo (FELISBINO, 2003). Elas precisam desenvolver estratégias de crescimento e inovação, tornando-as mais flexíveis, ao ponto de poderem reestruturar-se mais rapidamente em situações onde ocorreram mudanças (LUNKES apud SANTINI, 2004).

Partindo dessa premissa, ter uma estratégia torna-se fundamental para ser competitivo num mercado globalizado, já que definindo as estratégias certas, estabelecendo políticas apropriadas e aprimorando o sistema de gestão, permitirá à organização a correta aplicação dos recursos financeiros. Sendo essas estratégias necessárias para o desenvolvimento com sucesso de um negócio. (LUNKES apud SANTINI, 2004).

O sucesso de um empreendimento é para Welsh (1989), definido pela eficácia dos processos administrativos com que o negócio é gerido. Ressalta ainda que os processos administrativos nada mais sejam, do que o posicionamento organizado da administração geral da organização por meio de procedimentos, aplicações de técnicas, tomadas de decisões e do esforço de indivíduos, almejando alcançar o objetivo em comum da organização.

Segundo considerações de Welsch apud Santini (2004), o Orçamento Empresarial das empresas assume o papel de ser um posicionamento organizado da administração geral da

organização, por meio de procedimentos administrativos, e deve ter como base o planejamento e controle de resultados, através do qual se torna presente à coordenação efetiva e posicionada do controle dinâmico das operações das empresas.

Santini (2004, p.13) completa suas alegações destacando através do Orçamento Empresarial que as empresas podem projetar seus investimentos, saber o que, onde e como podem gastar, analisando e verificando os aconteci-

Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 01, n. 04, p. 98-114, jan-jul 2013 mentos anteriores, projetando seus resultados futuros. “O Orçamento Empresarial fortalece o modelo de gestão das empresas e torna mais fácil a identificação dos recursos financeiros para a realização dos investimentos”.

As organizações deveriam ter a competência de quantificar e analisar as consequências econômico-financeiras, diante de suas decisões. Inclusive desenvolvendo um plano de negócio focado nas estratégias que direcionam e as sustentam nas decisões de longo prazo. Nesse sentido esse trabalho busca verificar a utilização das técnicas do orçamento.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

NATURA COSMÉTICOS S.A. CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77 Companhia Aberta. NIRE 35.300.143.183<sup>a</sup>. Natura é a maior companhia de cosméticos de capital brasileiro, ostentando um resultado de R\$ 1.910 milhões em termos de receita bruta em 2003. A companhia desenvolve, fabrica, distribui e comercializa cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, possuindo uma marca que está entre as mais reconhecidas no mercado de cosméticos no país.

As vendas diretas representam o principal canal de distribuição dos produtos Natura, composta por uma rede de 355.000 revendedoras<sup>35</sup> autônomas no Brasil em 2003 sem relação empregatícia com a empresa, atingindo mais de 5.000 municípios. A empresa está presente na Argentina, Peru e Chile, alcançando a marca de aproximadamente 26.000 revendedores no exterior no final de 2003. Na Bolívia, a empresa vende seus produtos através de um distribuidor independente.

A estratégia definida pela Natura envolve o crescimento do mercado brasileiro e latino-americano de cosméticos através do canal de vendas diretas. Para isso, a empresa busca o crescimento, capacitação e a retenção da rede de consultoras. A renovação contínua da carteira de produtos através de investimentos em inovação, assim como na eficiência operacional (que resulta no aumento da escala de produção) são outros pontos que compõem sua estratégia na construção da imagem, competitividade e crescimento da marca.

A missão da Natura é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar-bem.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**

A importância do Orçamento como ferramenta de planejamento. As empresas bem organizadas sabem da importância e das vantagens de um bom planejamento de suas atividades em busca de seus objetivos. É através do orçamento que se estabelece metas com a equipe, dando, assim, uma visão clara de onde a empresa quer chegar.

#### **3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS**

O orçamento de vendas constitui um plano das vendas da empresa, para determinado período de tempo. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa.

Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidade e quando, e conta-se com informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo.

Atualmente, 97% dos representantes de venda são mulheres e, por não terem vínculo empregatício com a empresa, não recebem salários. Dessa forma são caracterizados por vendedores autônomos, treinados e registrados, habilitados a comprar os produtos para revenda.

A rede de consultoras Natura é a segunda maior rede de venda direta do Brasil e possivelmente a mais produtiva em termos de valor de vendas por revendedora para as companhias de seu porte. A empresa foi a segunda no Brasil a adotar o sistema de venda direta em 1969, sendo a Avon a pioneira em dez anos de antecedência. Os produtos são comercializados em ciclos de 3 semanas, sendo impressos a cada ciclo cerca de 800.000 exemplares do catálogo Vitrine Natura, revista com todos os produtos vendidos e com as ofertas promocionais. Pelo menos um

exemplar é enviado para cada representante, que fazem suas encomendas através do site da empresa (30% do total de encomendas feitas em 2003) ou através de uma central de atendimento terceirizado.

Os representantes de venda geralmente têm 21 dias para pagar pelos produtos e podem fazê-lo em duas prestações iguais, em 21 e 42 dias durante os ciclos de pico de vendas do Natal e Dia das Mães. O catálogo da Natura contém preços de referência para o consumidor que incorporam um aumento de 30%.

Contudo, cada representante é livre para estabelecer seu preço para o consumidor. A estrutura de venda da empresa consiste em 6 gerências de mercado que cobrem regiões específicas do país e 27 gerentes de vendas responsáveis pela supervisão do trabalho das 680 promotoras de venda. Estas por sua vez são a principal ligação com os revendedores, acompanhando-os, recrutando-os e treinando-os.

### **3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS**

O orçamento das despesas operacionais é constituído pelas despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras, entre todos os gastos do período menos os custos de produção. O orçamento dessas despesas é importante para o desenvolvimento das suas atividades, como também para o controle administrativos. Veremos cada uma dessas despesas detalhadamente bem como está envolvido a captação e a alocação de recursos financeiros. Então o orçamento de despesas operacionais é constituído por todos os gastos para administrar e vender.

### **3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Através da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de uma empresa real, referente ao último período publicado, deve ser feita uma projeção referente três (três) períodos (meses, trimestres, semestres ou anos) de suas receitas e despesas com base em alguns fatores econômicos e de mercado, os quais devem ser explicados pela equipe.

O orçamento empresarial antecipa os acontecimentos, a fim de facilitar as tomadas de decisões em situações que poderão surgir no decorrer das atividades da empresa.

Padoveze e Taranto (2009, p. 03) definem que o orçamento empresarial: “É a expressão quantitativa de um plano de ação que se caracteriza como um modelo de programação de atividades. “Na visão de Figueiredo e Caggiano (2008 p. 20) “Orçamento é um instrumento direcional. Constitui-se de planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais”.

O orçamento empresarial estabelece e coordena objetivos para planejar a direção que a empresa tomará nos próximos doze meses. Para que o orçamento seja eficaz ele deverá ser formal e atingir toda a hierarquia da Empresa, não podendo ser um processo ditatório, pois o comprometimento e motivação de todos estão entre os itens de maior importância para que o orçamento dê certo e atinja o nível esperado.

Orçamento é a ferramenta de controle, por excelência, de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia. (Padoveze 2003 p. 189)

Padoveze (2003 p.190) lista alguns dos princípios gerais para a estrutura do plano orçamentário:

- Orientação para os objetivos; - Envolvimento dos gestores;
- Comunicação integral; - Expectativas realísticas;
- Aplicação Flexível e; - Reconhecimento dos esforços individuais e de grupo.

## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS**

O conceito de “estratégico” tem relação direta com o que fazer e de que forma direcionar as ações para se alcançar determinado objetivo, ou, como alcançar aquela meta proposta. Várias empresas trabalham com planos estratégicos voltados ao seu mercado de atuação, aos seus produtos, ao seu negócio, ou até mesmo a sua localização e localização dos seus, isso com a proposta de trazer rentabilidade e lucratividade as operações, e periodicamente atualizam essas informações aplicando ao plano a dinâmica do negócio.

Assim, a proposta de gestão estratégica tributária das empresas, deve ter na fase de estudos e definições, a maleabilidade suficiente para acompanhar dentro dos limites da legislação, as diretrizes do plano estratégico da companhia. Importante aqui considerar que não estamos falando somente de identificar a carga tributária, estamos abordando as operações dentro de sua legalidade, que necessita considerar o momento atual e o prazo prescricional legal de questionamento por parte do órgão fiscalizador, evitando que uma suposta lucratividade hoje não se transforme em uma grande contingência amanhã.

Também nessa fase de estudos e definições é importante que essa avaliação tributária se amolde aos planos alternativos da empresa, de acordo com os cenários propostos para o negócio. O planejamento estratégico tributário não pode ser tratado como uma proposta engessada, ele deve estar ao lado do negócio indicando os riscos e a carga tributária das operações, como comentamos acima, ele deve incorporar a dinâmica das operações dentro e sua base legal em termos de tributos incidentes.

### **3.2.1 LUCRO REAL**

A partir dos dados utilizados para o cálculo pelo Lucro Presumido, serão calculados o PIS e a COFINS não-cumulativo, assim como, o Imposto de Renda e a

contribuição social anual devida, sob a forma de tributação com base do Lucro Real. Os créditos são obtidos multiplicando o valor da despesa pela alíquota do PIS 1,65% e da

COFINS 7,6%, assim obtendo os créditos a serem subtraídos dos impostos. O PIS e a COFINS incidem sobre as receitas de serviços prestados, receita de aplicações financeiras e juros recebidos de clientes, subtraído dos créditos sobre suas despesas. Como se pode observar, a sistemática para cálculo da COFINS é idêntica à do PIS, apenas alterando a alíquota do imposto que passa de 1,65% para 7,6%. A COFINS tem um custo tributário 4,6 vezes maior que o PIS.

Cálculo do Adicional do Imposto de Renda  $386.047 - 240.000 = 146.047 \times 10\% = R\$ 14.604,700$ . O adicional é calculado pegando o lucro líquido ajustado diminuindo 240.000 (20.000 x 12 meses), multiplicado por 10% e chegando no valor do adicional.

	Energia Elétrica	Aluguel	Depreciação	Créditos	PIS (*)	COFINS (**)
Janeiro	8.324,32	20.000,00	1.500,00	492,10	2.266,65	
Fevereiro	11.351,35	20.000,00	1.500,00	542,05	2.496,70	
Março	10.594,59	20.000,00	1.300,00	526,26	2.423,99	
Abril	11.351,35	20.000,00	1.300,00	538,75	2.481,50	
Mai	9.837,84	20.000,00	1.300,00	513,77	2.366,48	
Junho	11.351,35	20.000,00	1.300,00	538,75	2.481,50	
Julho	12.864,86	20.000,00	1.800,00	571,97	2.634,53	
Agosto	10.972,97	25.000,00	1.850,00	624,08	2.874,55	
Setembro	13.243,24	25.000,00	2.037,50	664,63	3.061,34	
Outubro	12.108,11	25.000,00	2.037,50	645,90	2.975,07	
Novembro	13.621,62	25.000,00	2.037,50	670,88	3.090,09	
Dezembro	14.378,38	25.000,00	2.037,50	683,36	3.147,61	
Total	140.000,00	265.000,00	20.000,00	7.012,50	32.300,00	

### 3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

No Lucro Presumido a legislação permite a empresa optar por duas formas de computar a receita, por competência e por fluxo de caixa, ou seja, conforme a entrada de dinheiro na empresa. Nesse planejamento optou-se por utilizar a competência.

RECEITAS LUCRO PRESUMIDO SERVIÇOS APLICAÇÃO JUROS CLIENTES  
BASE DE CALCULO PIS COFINS:

Janeiro	110.000,00	120,00	150,00	110.270,00	716,76	3.308,10
Fevereiro	150.000,00	180,00	100,00	150.280,00	976,82	4.508,40
Março	140.000,00	200,00	250,00	140.450,00	912,93	4.213,50
Abril	150.000,00	200,00	50,00	150.250,00	976,63	4.507,50
Mai	130.000,00	100,00	250,00	130.350,00	847,28	3.910,50
Junho	150.000,00	200,00	400,00	150.600,00	978,90	4.518,00
Julho	170.000,00	200,00	350,00	170.550,00	1.108,58	5.116,50
Agosto	145.000,00	200,00	150,00	145.350,00	944,78	4.360,50
Setembro	175.000,00	200,00	300,00	175.500,00	1.140,75	5.265,00
Outubro	160.000,00	220,00	500,00	160.720,00	1.044,68	4.821,60
Novembro	180.000,00	230,00	50,00	180.280,00	1.171,82	5.408,40
Dezembro	190.000,00	250,00	650,00	190.900,00	1.240,85	5.727,00
Total	1.850.000,00	2.300,00	3.200,00	1.855.500,00	12.060,75	55.665,00

Cálculo do PIS e COFINS do lucro presumido.

### 3.2.3 SIMPLES NACIONAL

O Simples Nacional contempla as empresas que possuem uma receita bruta anual de até R\$4,8 milhões e que não sejam sócias de outras, ou seja, um faturamento mensal de aproximadamente R\$400 mil.

O regime possui esse nome, pois une 8 tributos (IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, Cofins, IPI, ICMS, ISS e CPP) em uma única maneira de cálculo de pagamento: IRPJ – Imposto de Renda de Pessoa Jurídica; CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro

Líquido; PIS/PASEP – Programa de Integração Social / Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público;

Cofins – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social;

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados; ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços; ISS – Imposto sobre Serviços; CPP – Contribuição Patronal Previdenciária.

## 4. CONCLUSÃO

Considerando a eficácia do Orçamento Empresarial e de seus sub-orçamentos no processo de gestão empresarial, a aplicabilidade desta ferramenta e os resultados propostos, a análise do uso de Orçamento Empresarial em uma empresa de pequeno porte, tendo como estudo de caso uma empresa de Iluminação, ficou demonstrado que a aplicação é viável e de extrema importância para um controle aprimorado e organizado da empresa.

Mesmo tratando-se de uma empresa de pequeno porte, necessita de controles eficazes em seu gerenciamento orçamentário, para que possa trazer resultados satisfatórios em todos seus processos de gerenciamento, visto que empresas de pequeno porte necessitam ainda mais de processos firmes e precisos, quando tratados do ângulo econômico-financeiro. Pois como destacado por Welsch (1989, p.44) “se admitirmos que os objetivos ou padrões planejados são atingíveis e representam um desempenho eficiente em relação à situação real, uma avaliação significativa e válida do desempenho efetivo será possível”.

Podendo assim, com o uso dessa ferramenta, colher melhores frutos de seus resultados. Sendo estes mais satisfatórios e eficazes a todos os stakeholders (pessoas interessadas no sucesso da organização).

Verificou-se, que a empresa analisada utiliza, porém, de maneira informal a técnica do Orçamento Empresarial, principalmente, com relação ao planejamento e ao controle de seus resultados, pois desenvolve o acompanhamento do previsto e do realizado, em todas as fragmentações do Orçamento, podendo indiretamente agregar seus resultados.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Gerência de impostos: IPI, ICMS e ISS**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

BRASIL. **Código Comercial, Código Tributário Nacional**. Vera Helena de Mello Franco (Org. Código Comercial); Roque Antonio Cazzarra (Org. Código Tributário Nacional). 4.ed. rev. atual. E ampl. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2002.

\_\_\_\_\_. **Legislação**. DOU 31/12/02 – edição extra. Disponível em:  
<[Http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/2002/lei10637.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/2002/lei10637.htm)>. Acesso em: 08 abril 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.172**, de 25/10/66 - Dispõe sobre o sistema tributário nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis a união, estados e municípios.

\_\_\_\_\_. **Regulamento do Imposto de Renda - RIR/99**. (Decreto nº 3.000, de 26/03/99) - Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza.

FELISBINO, S. C. **Orçamento Como Ferramenta de Controle para as Micro e Pequenas Empresas**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano. XXXII. n. 141, p. 31-37, 2003.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e controle gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREZATTI, F. **Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento?** Brazilian Business Review. São Paulo, Vol 1, n. 2, p. 122-140, 2004.

BGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **População**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/municesportes/dados.php?tab=b5&codmun=0370&uf=50&descricao=Dourados>. Acesso em: 15/05/09

KENSKI, A. C. C. **Manual de Orçamento na Empresa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Convênio CNI-SESI/DN-SENAI/DN, 1987.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

	PIS	COFINS	CSLL	IRPJ	Total
Lucro Presumido	12.061	55.665	20.835	126.200	214.761
Lucro Real	12.061	55.665	36.912	61.519	166.157

## ANEXOS

