



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

<C. CONTÁBEIS, P. GERENCIAIS>

**PROJETO INTEGRADO**

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

<Lojas Americanas SA>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

<C. CONTÁBEIS, P. GERENCIAIS>

**PROJETO INTEGRADO**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

**<Lojas Americanas SA>**

MÓDULO GESTÃO EMPREENDEDORA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA - PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS - PROF. DANILO MORAIS  
DOVAL

**Estudantes:**

**Dilma Mônia Farias Leal, RA 1012019200381**

**Luana de Cássia Paulo Faria, RA 1012021100229**

**Maria Aline Pereira dos Santos, RA1012020200142**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>3</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>9</b>
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	9
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	16
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	17
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	30
3.2.1 LUCRO REAL	34
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	36
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	38
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>43</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas passam por várias mudanças no decorrer do tempo, surgindo situações, que exigem uma gestão empresarial com decisões sendo tomadas diariamente, visando atingir seus objetivos e metas da organização.

Através de um planejamento eficaz e competente de uma empresa, conseguimos saber dos detalhes das variações do mercado e utilizar métodos que possam controlar os riscos de perdas e os lucros obtidos.

Este trabalho tem por objetivo, apresentar a estrutura e a implementação de um orçamento empresarial, a sua importância e os seus mecanismos de funcionamento em cada etapa da sua construção. Juntamente com o regime tributário que podem ser adotados pelas empresas, Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real.

Com base nos conhecimentos estudados, e vendo na prática em Gestão Orçamentária, será feita uma análise de estudo da empresa Lojas Americana S.A, e suas atividades no mercado externo.

Sendo apresentado neste projeto, uma conclusão com todos os assuntos abordados, e as dificuldades encontradas no mesmo.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Dados da Empresa: Lojas Americanas.

Nome de Pregão:	LOJAS AMERIC
Códigos de Negociação:	<a href="#">Mais Códigos</a> LAME3; LAME4
CNPJ:	33.014.556/0001-96
Atividade Principal:	Comércio em Geral. Inclusive Supermercado E Lanchonete. Lojas de Conveniência. No Varejo E No Atacado. Através de Lojas E Depósitos. de Quaisquer Mercadorias. Bem Como A Realização de Serviços.
Classificação Setorial:	Consumo Cíclico / Comércio / Produtos Diversos
Site:	<a href="http://ri.lasa.com.br">http://ri.lasa.com.br</a>

Em 1929, as Lojas Americanas é inaugurada em Niterói, Rio de Janeiro, por Glen Matson, John Lee, Batson Borger e James Marshall, que são norte-americanos de nascimentos, com o slogan “ nada além de dois mil reis”. Com a ideia de lançar uma loja com preços baixos, modelo que fazia sucesso nos Estados Unidos da América e Europa no início do século xx, a maioria das lojas não era acessível e destinada a esse tipo de público.

Em 1940, com a abertura do seu capital, tornou-se uma sociedade anônima.

Em 1982, o Banco Garantia assume o controle da empresa.

Em 1994, é formada a Wal Mart Brasil S.A, “Joint Venture”, que é um modelo estratégico de aliança comercial e parceria entre as empresas. Com a participação de 40% Lojas Americanas S.A, e 60% para Wal Mart Inc, na formação do seu Capital, tornando uma das maiores redes de varejo com sede nos Estados Unidos.

Em 1997, o Conselho de administração aprovou a venda total da participação de 40% na “joint venture”, na Wal Mart Brasil S.A para a Wal Mart Store Inc., com o objetivo de concentrar todos os recursos financeiros e organizacionais com foco no seu próprio negócio.

Em 1998, com a venda de 23 lojas de supermercado, para a empresa francesa Comptoirs Modernes (grupo carrefour), e concentrando os seus investimentos na área logística e tecnologia.

Em 1999, a companhia decidiu pela segregação de seus negócios imobiliários, seu capital social foi reduzido em R \$493.387 mil, investimentos possuídos pela São Carlos Empreendimentos e Participações S.A, nesse mesmo ano é fundada a Americana.com.

Foram 90 lojas, em 37 cidades, 17 estados mais o Distrito Federal.

Em 2000, com o aumento do seu capital social, as empresas The Flatiron, Next International, Capital Partners, Global Bridge, Chase Capital Partners, negociam em 40 milhões, com participação de 33% de ações do capital social da Americana.com.

Em 2001, com o seu crescimento, registou lucro líquido de 57,1 milhões e com margem de EBITDA de 6,2%.

Em 2002, supera suas metas estabelecidas, com margem de EBITDA de 9,1%, e seu lucro líquido de 103,1 milhão, alcançando assim o seu equilíbrio, seus dividendos alcançam 89,2 milhões.

Em 2003, com a expansão de suas lojas, com 16 novos pontos de vendas, inauguram mais uma loja Americana Express, com seu lucro em 115,9 milhões e EBITDA de 11,2%.

Em 2004, a abertura de novas lojas, 35 no total, aumentando a sua capacidade de armazenamento, abastecimento e transporte em 50%.

Em 2005, inauguraram 37 lojas, foi realizado uma "joint venture" com o Banco Itaú, criando a financeira Americana Itaú, com margem EBITDA de 12%, e lucro líquido de R \$176,1 milhões, maior nos últimos anos.

Em 2006, inauguraram 45 lojas, criando a B2W, companhia global de varejo, fusão entre as Lojas Americana e o Submarino.

Em 2007, a aquisição da BWU, empresa da BlockBuster, somando mais 127 lojas a sua rede, ampliando a oferta e procura de seus produtos.

Em 2008, ampliando ainda mais as sua lojas, com o lema "Queremos sempre mais", inaugurou mais 58 lojas, em 18 estados.

Em 2009, celebrando o seu 80º aniversário, lançando o programa "Sempre Mais Brasil", nesse mesmo ano a B2W, iniciou a sua expansão no mercado internacional no México.

Em 2010, inaugurou mais de 70 lojas, já a B2W, continuou com sua expansão no mercado internacional, Argentina e Chile.

Em 2011, inaugurou mais 90 lojas, com R \$644 milhões no aumento do seu capital realizado pela B2W e investindo 350 milhões nas Lojas Americanas.

Em 2012, anunciou o fim da parceria da entre o Itaú e as Lojas Americanas, entre a distribuição e comercialização de serviços e produtos financeiros, sendo o terceiro ano com o programa "Sempre Mais Brasil".

Em 2013, inaugurou um novo centro de distribuição, em Uberlândia MG, com o objetivo de aumentar a agilidade na distribuição de produtos em Minas Gerais e Centro Oeste e Norte.

Em 2014, foi lançado o novo cartão de crédito das Lojas Americanas, com 952 lojas no país.

Em 2015, foi inaugurada a milésima loja.

Em 2016, lança um formato de lojas de conveniência, modelo de testes para um novo formato de lojas.

Em 2018, foi lançado o app da loja Ame Digital, plataforma mobile digital de negócios das Lojas Americanas.

Em 2020, foram 1707 lojas, em 765 cidades em todos os estados.

Em 2021, querem a manutenção dos investimentos na expansão da capilaridade da plataforma física, com um aumento de 5% da área de vendas.

As Lojas Americanas foram desenvolvendo ao longo do seu tempo, várias formas de negócios que se transformaram em grandes plataformas físicas, digitais e motor de inovação que foram construindo o seu universo.

## Estratégia (2020 - 2022): Horizontes de Crescimento



Horizonte 1 - geração de caixa, plataforma física

Horizonte 2 - plataforma digital, inovações

Horizonte 3 - crescimento do futuro do universo Americanas.

O Horizonte 1, caracterizado por forte geração de caixa, crescimento contínuo e melhorias contínuas, é baseado nas operações da plataforma física.

O horizonte 2, é representado pelas as operações da plataforma digital, sendo caracterizado por crescimento acelerado com inovações incrementais.

O horizonte 3, capitaneado pela IF – Inovação e Futuro, representa o crescimento futuro do Universo Americanas, sendo caracterizado pela aposta em novos negócios e inovações disruptivas.

### **Plataforma Física**

Contando com cinco formatos de lojas: Tradicionais, Express, Digital, Conveniência, e Ame Go. O portfólio dessas lojas permite a Companhia chegar em diferentes áreas do consumidor e estar presente em múltiplas localidades, sendo cada vez mais relevante no dia a dia dos seus clientes.

O modelo Tradicional conta com lojas amplas, uma área de venda média de 1.000 metros quadrados, sortimento de até 60 mil itens e abastecimento automático do estoque. São 45 departamentos, como utilidades domésticas, brinquedos, games, bombonière, perfumaria, papelaria, eletroeletrônicos, higiene pessoal, vestuário entre outros.

O modelo Express, é adequado às características e demandas dos locais e ao perfil do consumidor, produtos de conveniência no bairro onde mora ou perto do trabalho. Este modelo oferta até 15 mil itens cuidadosamente selecionados, o espaço de vendas conta em média com 400 metros quadrados e a logística *just in time*.

O modelo de conveniência, sob a marca local, conta com uma área de vendas média de 100 m<sup>2</sup>, reposição diária de estoque e 80% de produtos voltados para conveniência alimentar com até 3.000 itens.

Ame Go, é formada por lojas autônomas, com tecnologia exclusiva no Brasil. Contando com uma área de vendas média de 50 m<sup>2</sup>, voltadas para conveniência, compras ágeis sem filas.

As Lojas Americanas Digital é o mais recente formato de loja da Companhia. Com uma área média de 70m<sup>2</sup>, cerca de 70%, formado por eletroeletrônicos. As lojas funcionam como um Hub de serviços, com a oferta de crédito e seguros.

### **Plataforma Digital**

A plataforma digital foi criada junto com a criação da B2W Digital, líder em e-commerce na América Latina e tem como propósito conectar pessoas, negócios, produtos e serviços.

As Lojas Americanas é a acionista controladora da B2W Digital, com participação de 61,42% atualmente. As ações da Companhia são negociadas por meio do código BTOW3 na B3, no segmento Novo Mercado, que possui o mais alto índice de Governança Corporativa do Brasil. A B2W possui as maiores e mais queridas marcas da internet, uma operação de marketplace em rápido crescimento, além de oferecer serviços de tecnologia, logística, distribuição, atendimento ao cliente e pagamentos. Eleita pelos clientes como a nº 1 em atendimento e loja mais querida da internet, a Americanas.com oferece a melhor experiência de compra e diversas opções de entrega aos clientes.

A Americanas.com, é a maior loja online brasileira com milhões de produtos disponíveis em mais de 40 categorias. A marca é presente no dia a dia dos brasileiros. Os clientes podem comprar pelo site, app ou em quiosques instalados nas lojas e receber seus produtos em casa ou nas mais de 1.700 Lojas Americanas, espalhadas por todo o país. O Sou Barato, outlet Americanas.com, oferece produtos reembalados, que foram devolvidos por outro cliente ou tiveram a embalagem original danificada durante o processo de distribuição, são testados, e higienizados para que estejam em perfeito funcionamento, e novos. Todos os produtos possuem garantia. São mais de 22 mil produtos, chegando a ter descontos de 60%.

### **Motor de Inovação**

Foi criada em 2018, diante das transformações ocorridas no mundo físico e digital, com o objetivo de capturar as oportunidades geradas por esse novo ambiente de negócios fora das operações de Lojas Americanas e B2W Digital. Nasceu com a missão de construir negócios, e potencializar diversas iniciativas das Companhias. Suas principais funções incluem criar novos negócios, iniciativas já existentes, investir em startups (venture capital), e gerar novas oportunidades, incluindo operações de M & A.

A Ame é a plataforma mobile de negócios, que otimiza seus produtos financeiros e serviços diversos do Universo Americanas. A plataforma vem superando todas as

expectativas iniciais. A Ame possui uma funcionalidade que faz com que os clientes comprem com mais frequência e tíquetes maiores, gerando maiores compras nos produtos.

A LET 'S - Logística e Distribuição é uma plataforma de gestão compartilhada dos ativos de logística e distribuição da Lojas Americanas e da B2W, que tem o objetivo de otimizar as operações das companhias por meio de um modelo flexível de satisfação dos clientes, e promovem a integração do mundo físico com o online, oferecendo aos soluções ágeis e eficazes que mostrem todas suas jornadas de compra.

A Lojas Americanas S.A está listada na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM & FBOVESPA), desde 1940.

A Companhia possui uma base acionária composta por ações ordinárias (LAME3) e ações preferenciais (LAME4).

A Lojas Americanas conquistou novamente, em 2016, a carteira de empresas do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM & FBOVESPA, garantindo seu lugar pelo terceiro ano consecutivo. O ISE leva em conta a sustentabilidade corporativa, ou seja, o nível de comprometimento do grupo com o desenvolvimento sustentável nas áreas social, econômico-financeira, ambiental e de mudanças climáticas.

Para 2021, a empresa quer promover o desenvolvimento sustentável, aprimorar os ambientes de inovação, aumentar as frequências de compras, aumentar a oferta e serviços dos produtos.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**

Na Ciência da Administração o orçamento é utilizado para definir cálculos de receitas e gastos da organização. Quando uma empresa está fazendo o seu orçamento, ela está projetando suas receitas e seus gastos, um plano econômico com duração definida, também denominado de planejamento ou controle financeiro, ou controle de resultados. O orçamento é usado como uma ferramenta de controle de todo o processo para a obtenção dos melhores

resultados. O orçamento empresarial é uma técnica utilizada pelas grandes empresas nacionais e multinacionais.

De acordo com Lunkes (2009), o orçamento empresarial pode ser definido como um plano dos processos operacionais para um determinado período de tempo, o autor afirma que orçamento é uma forma de representar os objetivos econômicos a serem atingidos por uma empresa, por intermédio de projeções das suas receitas e seus gastos que é definida por um tempo determinado.

A palavra orçamento, tem sua origem antiga, utilizada na constituição Inglesa em 1689, onde o poder executivo (reis e primeiros ministros), poderiam cobrar alguns impostos ou utilizar certos recursos com a autorização do poder Legislativo. Segundo Lunkes( 2003), afirma que o primeiro ministro levava os documentos e planos de gastos ao parlamento, envolto em uma grande bolsa de couro, chamada “opening the budget” ou “abertura de bolsa”, a palavra budget significava bolsa grande, em 1.800 a palavra foi incorporada ao dicionário inglês com o significada de orçamento.

No início do século XX, nos Estados Unidos, desenvolveu-se uma série de conceitos de práticas para planejamentos e administração financeira, que ficou conhecida como movimento do orçamento público. Em Nova York em 1907, implementou pela primeira vez o orçamento público. No Brasil, surgiu a definição e estudo por volta de 1940, mas em 1970 as empresas passaram a utilizar com frequência em suas atividades.

É possível listar as metas e objetivos dos orçamentos empresariais, sendo um plano para:

- O controle de Finanças;
- Definir a necessidade de capital de giro e financiamento para a empresa
- Planos futuros;
- Tomada de decisões financeiras que assegurem atender os objetivos das organizações.

Em sua obra “Sanvicente e Santos” (1983), definiram orçamento como instrumento de planejamento empresarial, definindo que se projetam as receitas e gastos, e obtendo uma projeção de lucro. Sendo assim com o orçamento empresarial.

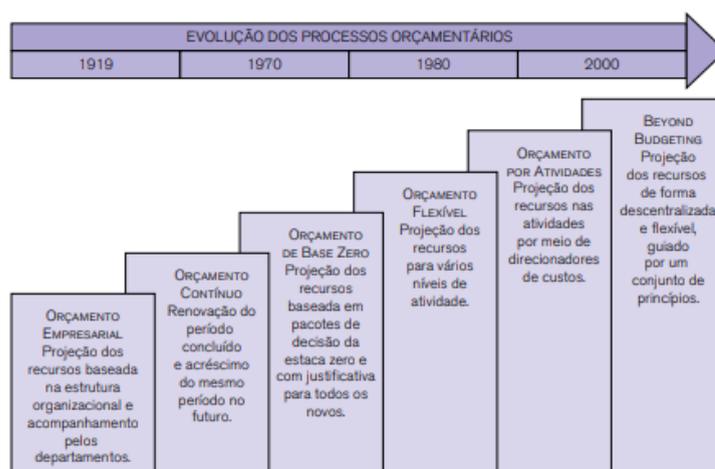


Figura 1.3 – Do orçamento empresarial ao beyond budgeting. Fonte: Lunkes (2009, p. 39).

Fonte: Lunkes (2010).

Com o passar do tempo, o orçamento foi mudando e acompanhando a evolução das tendências das teorias da gestão. Na tabela acima, são classificados seis métodos diferentes na elaboração de um orçamento.

- 1 - Orçamento empresarial: avalia e analisa os lucros, aquisições da empresa em um período de tempo.
- 2- Orçamento Contínuo: sendo avaliado constantemente, acompanha o planejado x realizado, em períodos de 12 meses, quando um ciclo se encerra, o orçamento é revisado.
- 3- Orçamento de Base Zero: OBZ é uma ferramenta estratégica, utilizada na elaboração do planejamento orçamentário por um determinado período, começando de uma base zerada, levando em consideração Despesas, Custos e Receitas, Investimentos de exercício anterior.
- 4- Orçamento Flexível: baseado nas vendas, e nas despesas geradas de vendas.
- 5- Orçamentos por Atividades: orçamento (ABB), os custos são associados a atividade e as despesas, refletindo as atividades e processo de negócio.

6- Beyond Budgeting: grupo de processos, que priorizam metas e reconhecimentos, planejamento contínuo, controle nos vários níveis.

Empresas organizadas sabem da importância de um bom planejamento (vantagens e desvantagens) em suas atividades, e alcançar os seus objetivos. Qualquer que seja seu ramo de atividade, tamanho, e lucratividade, consistindo em uma série de previsões, e onde espera se chegar em cada setor baseado no histórico da empresa, e em tudo que ocorreu na mesma. Um orçamento completo compreende, orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de matérias primas, orçamentos de custos totais, orçamentos de despesas gerais, orçamento de investimento, orçamento de caixa, orçamento de resultados. Sendo assim todos conhecem os objetivos e as metas da empresa, que são determinados por um período de tempo, sendo possível prever resultados futuros.

### **3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS**

O orçamento de vendas é uma das fases mais importantes de uma organização, a partir do seu orçamento empresarial os outros setores podem orçar os seus gastos, tendo assim uma prévia dos gastos de seus setores.

Segundo Lunkes (2003, pág. 54) “O orçamento de vendas estima as quantidades de cada produto que cada empresa planeja vender, e o preço praticado determinam os valores das receitas total que será obtida, a vista ou a prazo.”

Os orçamentos podem ser apresentados de várias formas, a mais comum sendo o uso de planilhas eletrônicas, contendo preços das vendas dos produtos e serviços, quantidades a serem vendidas, receitas totais da empresa. A elaboração de previsão de faturamento ou orçamento de vendas é de responsabilidade do gestor do departamento comercial, ou diretor comercial onde:

$$\text{Faturamento} = \text{Receita Operacional} = \text{Preço de Vendas} \times \text{Quantidade vendida}$$

Receita não Operacional = não está diretamente ligada à operação principal.

A organização de um plano de vendas é a base do planejamento periódico dentro de uma empresa. Vendas representam uma fonte de entradas de recursos monetários da empresa,

despesas, mão de obra, entre outros aspectos operacionais que dependem do orçamento de vendas.

No processo orçamentário empresarial, as projeções das receitas e gastos são utilizados os dados do passado, exemplo: para se projetar as vendas de certas unidades de abril do próximo ano, o primeiro passo é saber a quantidade de vendas que teve esse produto em abril deste ano, com os dados de inflação, taxas de juros, concorrentes, elaborando assim um plano para abril do próximo ano, (podendo ser melhor ou pior), sendo um cenário bom para a empresa, projeta se um aumento no percentual nas vendas, se o cenário for negativo, projeta se uma manutenção, ou redução na projeção das vendas. Esse processo é utilizado para projetar os gastos da empresa.

Quando uma empresa utiliza o OBZ (Orçamento de Base Zero), gestores projetam suas vendas, os custos e as despesas, como se a empresa estivesse começando do zero. O OBZ é aplicação dos conceitos como uma reengenharia nos processos orçamentários.

Para Lunkes (2009) afirma que, os processos orçamentários OBZ, que o ano anterior não é utilizado como partida para a formação do atual orçamento, suas características são:

- rejeitam uma visão tradicional do orçamento;
- projetam as despesas e gastos como se fossem os primeiros;
- Todas as atividades justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões de valores gastos para cada setor;
- Em 1970 Peter A. Pyhrr, foi o primeiro a utilizar esse método na sua empresa Texas Instruments, uma organização privada e americana.

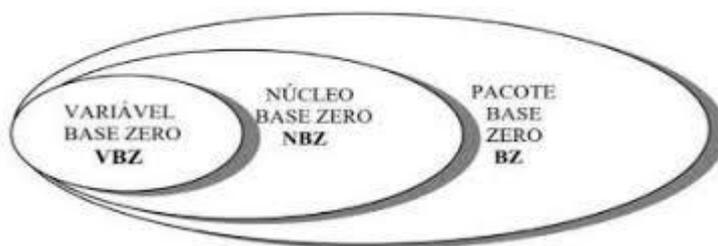


Figura 1.4 – Relações entre variáveis, núcleo e pacote base zero. Fonte: Lunkes (2009, p. 89)

Deve ser comentado sobre o processo de projeção das receitas das empresas e os fatores que influenciam nas projeções.

Variável Base Zero (VBZ), unidade de menor acumulação de gastos, conta contábil que registra o consumo de todos os gastos.

Núcleo de Base Zero (NBZ), é a junção de várias VBZs, pois apresentam natureza de seus gastos, e facilitam o controle dos gestores.

Pacote Base Zero (PPZ), junção de vários NBZs, por meio de relatórios que descreve e identifica suas atividades. As vantagens e desvantagens para usar esse procedimento orçamentário são os valores que são gastos em cada setor e que será justificado, levando um tempo para ser elaborado mas trazendo um resultado positivo para a empresa, destacando assim a atenção para gastos e excessos, concentração nas atividades essenciais, aumentando o envolvimento e motivação no trabalho, gestores voltados para melhoria e novas oportunidades.

Temos os tributos associados ao preço das vendas, classificados como gerais COFINS e PIS, prestação de serviços e indústria IPI, ICMS, ISS.

Onde COFINS, PIS e IPI são impostos federais, ICMS é estadual e o ISS municipal.

O COFINS - Contribuição para o Financiamento Da Seguridade Social: incide sobre o faturamento mensal das empresas, variando com a receita de cada uma, financiando a previdência social e assistência social do trabalhador, tendo a sua alíquota de 3%, temos também o CSLL, que é retido na fonte.

PIS - Programa de Integração Social: financiamento de seguro desemprego e abono salarial.

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados: incide imposto sobre os produtos nacionais, industrializados e estrangeiros, cobrança sobre as notas fiscais, aplicada a cada tipo de produto.

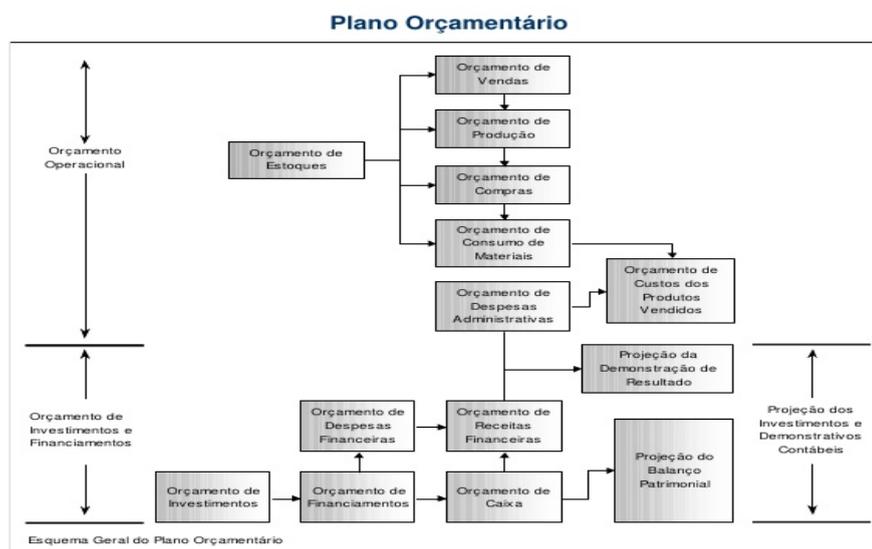
ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, a arrecadação desse tributo é encaminhada para os Estados e usada por ele em diversas funções.

ISS - Imposto Sobre Serviços: somente os municípios, ou ISSQN - Imposto Sobre Qualquer Natureza, empresas ou profissionais autônomos, recolhidos nas próprias guias.

O processo orçamentário, deve ser implementado dentro das empresas, porque há mais vantagens e as desvantagens são mais rápidas de serem amenizadas

Para que um orçamento seja bem preparado para determinar sua eficácia, precisamos definir e elaborar um orçamento empresarial:

- O departamento de vendas solicita ao setor comercial, o orçamento anual dos preços de cada produto de vendas,
- Depois de pronto é enviado o orçamento de vendas para os outros setores, para que eles façam o levantamento de seus gastos.
- Depois entrará o plano de orçamento de produção, orçamento de custos (matérias primas, custos indiretos e mão de obra utilizada), projeção das despesas administrativas e comerciais.
- Com as projeções dos valores dos gastos e suas receitas, começa a elaboração da (DRE) Demonstração de Resultados, para o ano seguinte.
- A administração aprova a DRE projetada, e os orçamentos são distribuídos a cada departamento.



Fonte: Padoveze (2004, p. 139)

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

Nas demonstrações de resultados dos exercícios a (DRE), as despesas operacionais são incluídas logo após o resultado bruto, esses três grupos de despesas são utilizados para o resultado antes do impostos. As despesas operacionais são um gastos, a compra de bens e a contratação de serviços usados para se obter receitas, sendo um objeto social da empresa.

A diferença é que custo é um gasto com a fabricação de vários produtos, o custo afeta os gastos com os produtos vendidos (fabricação), as despesas é um gasto que não está relacionada ao processo produtivo, são fatores ligados à administração, parte financeira a relativas a vendas que reduzem as receitas, afetando os resultados dos exercícios

As despesas operacionais são divididas em contas específicas, como o pagamento de funcionários e prestadores de serviços, cada elemento tem uma conta específica. Além desses gastos fazem parte das despesas operacionais o Resultado Financeiro, o saldo das operações financeiras que a empresa possa fazer como juros pagos ou recebidos, lucros nas negociações de títulos, juros de empréstimos. Temos assim as despesas comerciais, administrativas e outras despesas.

As despesas operacionais precisam ser controladas com mais precisão, sendo seus orçamentos gerados separadamente, devem ter destaque nas projeções das demonstrações dos resultados e não ficar escondidas dentro de outros departamentos. Podem ser divididas em Fixas ou Variáveis, e suas projeções podem ser feitas separadas. As despesas fixas são formadas por dados históricos e atividades futuras da empresa, exemplos como: reajustes de valores projetados, atividades a serem desenvolvidas no período orçamentário. As despesas variáveis são as que variam proporcionalmente ao volume produzido com o volume vendido, base de cálculo, taxa ou alíquota sendo despesas comissões de vendas, e impostos.

despesas vão influenciar diretamente na empresa, mostrando assim o desempenho da empresa, acompanhada pela DRE.

### **3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

O Orçamento Empresarial é o ato de planejar e estimar os ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro, geralmente de 1 a 3 anos, dependendo do setor de atuação, mas que pode chegar até algumas décadas, como frequentemente acontece em empresas de concessão e exploração.

O principal objetivo é estabelecer metas e objetivos, podendo assim acompanhar e comparar os resultados, tomando ações corretivas ou preventivas caso necessário.

O ano de 2020 foi marcado pelo impacto negativo da pandemia da Covid-19. A economia brasileira, que vinha mostrando sinais de recuperação, sofreu bastante, assim como todas as economias mundiais. Mesmo com a recuperação apresentada nos últimos trimestres, o PIB do Brasil sofreu uma queda de 4,1% no ano. A taxa básica de juros (Selic) manteve a trajetória de redução e atingiu a mínima histórica de 2% a.a. Além disso, a inflação medida pelo IPCA encerrou o ano em 4,52%, 0,21 p.p. acima do registrado em 2019, permanecendo dentro da meta. Ao longo do ano, a taxa de desemprego também se deteriorou devido à pandemia, registrando uma taxa média de 13,1% no 3T20 frente a 11,9% em 2019. Já a performance do comércio varejista, medida pela Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) do IBGE, apresentou alta de 1,2%, quarta vez consecutiva desde 2017.

O ano de 2020 fica marcado na história não tão somente pela pandemia da Covid-19, e as emoções decorrentes, acarretando dias intensos, imprevisíveis e, por vezes, sombrios, como também por toda a transformação social e econômica experimentada.

No Universo Americanas, desde o primeiro momento da pandemia, foi decidido pela manutenção do funcionamento “normal” das plataformas, inclusive das lojas físicas, elegendo como prioridade absoluta a preservação da saúde dos associados e clientes. Tal decisão foi uma forma natural de cumprir o propósito maior de “ser ainda mais relevante no dia a dia dos clientes”.

A decisão de manter a estrutura funcionando os obrigou a rever toda a operação de forma a garantir a segurança. Diferentes iniciativas foram aplicadas diuturnamente. Mas ainda não era o suficiente, pois o contágio era crescente em todo o país, o que levou a criação da rede de acompanhamento dos casos internos que tinha como objetivo garantir o melhor atendimento médico disponível para os acompanhados. Além disso, foi criado o Instituto Juntos Somos Mais Solidários e por meio dele, a empresa participou no esforço da sociedade em superar esse momento tão difícil, na forma de doações e ações assistenciais, totalizando, até o presente, mais de R \$74 milhões em doações.

Com a estrutura funcionando, as operações das diversas plataformas foram se ajustando às necessidades mais prementes dos seus clientes, reforçando a convicção que o Universo Americanas é “Único, Flexível e Resiliente”. Como resultado, a plataforma física tornou-se mais digital, fazendo mais de 5 milhões de entregas nas residências dos seus clientes, enquanto a plataforma digital procurou ficar ainda mais próxima dos seus clientes, ampliando exponencialmente suas iniciativas O2O. Ajustes rápidos e necessários de sortimento foram realizados em ambas as plataformas.

## Informações Trimestrais – ITR

## DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado - (Reais Mil)

Conta	Descrição	01/01/2020	01/04/2020	01/07/2020
		a 31/03/2020	a 30/06/2020	a 30/09/2020
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	4.057.237	4.672.592	5.128.612
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-2.689.599	-3.131.518	-3.424.776
3.03	Resultado Bruto	1.367.638	1.541.074	1.703.836
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-1.181.957	-1.286.018	-1.385.702
3.04.01	Despesas com Vendas	-696.110	-707.566	-845.321
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-439.359	-475.082	-486.361
3.04.02.01	Depreciação e Amortização	-355.671	-383.515	-382.639
3.04.02.02	Outros	-83.688	-91.567	-103.722
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos			
3.04.04	Outras Receitas Operacionais			
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-46.488	-103.370	-54.020
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial			
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	185.681	255.056	318.134
3.06	Resultado Financeiro	-315.626	-299.678	-267.236
3.06.01	Receitas Financeiras	155.449	150.060	151.071
3.06.02	Despesas Financeiras	-471.075	-449.738	-418.307
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	-129.945	-44.622	50.898

3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	39.103	8.459	-15.131
3.08.01	Corrente	-1.590	-19.713	-35.624
3.08.02	Diferido	40.693	28.172	20.493
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	-90.842	-36.163	35.767
3.10	Resultado Líquido de Operações Descontinuadas			
3.10.01	Lucro/Prejuízo Líquido das Operações Descontinuadas			
3.10.02	Ganhos/Perdas Líquidas sobre Ativos de Operações Descontinuadas			
3.11	Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	-90.842	-36.163	35.767
3.11.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	-49.192	-7.078	49.863
3.11.02	Atribuído a Sócios Não Controladores	-41.650	-29.085	-14.096
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)			
3.99.01	Lucro Básico por Ação			
3.99.01.01	ON	0,03064	-0,00441	0,02953
3.99.01.02	PN	0,03064	-0,00441	0,02953
3.99.02	Lucro Diluído por Ação			
3.99.02.01	ON	0,03052	-0,00439	0,02947
3.99.02.02	PN	0,03052	-0,00439	0,02947

### **Resultados Operacionais da Lojas Americanas no 1t20:**

A empresa apresentou um prejuízo líquido de R \$90,8 milhões no 1T20, uma baixa de 1,4% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior.

A base de clientes da Lojas Americanas atingiu 40,2 milhões de clientes ativos, um crescimento de 3 milhões de clientes.

Além disso, 8,6 mil novos sellers foram atrelados ao B2W marketplace, chegando a um total de 55,4 mil sellers na plataforma e 31,7 milhões de itens oferecidos, uma evolução de 248% no número de itens.

O crescimento da receita líquida no conceito “mesmas lojas” foi de 2,0% no período. As lojas de rua registraram evolução de 6,5% neste primeiro trimestre. Já as lojas de shopping centers apresentaram uma queda de 4,2% no mesmo conceito. O crescimento do resultado das lojas de rua reflete de forma mais evidente e comparável o desempenho operacional do trimestre.

Ao longo do trimestre, a empresa inaugurou 8 novas lojas, totalizando 1.705 lojas em 744 municípios diferentes. Durante esse período, a companhia fechou 3 lojas no formato express, com o objetivo de melhorar o portfólio de lojas.

No trimestre, o EBITDA Ajustado atingiu R \$127,6 milhões, apresentando avanço de 53,3% comparado com os R \$83,2 milhões registrados no mesmo período do ano passado.

A margem EBITDA Ajustada indo de 6,5% no primeiro trimestre de 2019 para 7,5% nos três primeiros meses de 2020, um incremento de 1,0 p.p.

### **Resultados Financeiros da Lojas Americanas no 1t20:**

A receita líquida de vendas da Lojas Americanas atingiu R \$4,1 bilhões no 1T20, apresentando queda de 39,9% na comparação com o 4T19.

O Lucro Bruto da Lojas Americanas atingiu R \$1,3 bilhões no 1T20, apresentando retração de 46,7% na comparação com o 4T19.

O custo dos serviços prestados totalizou R \$2,6 bilhões no 1T20, apresentando retração de 35,7% na comparação com o 4T19.

O Ebitda da Lojas Americanas atingiu R \$434,0 milhões no 1T20, apresentando retração de 64,2% na comparação com o 4T19.

A margem Ebitda da Lojas Americanas totalizou 14,5% no 1T20, apresentando retração de 2,2 ponto percentual na comparação com o 4T19.

O resultado financeiro da Lojas Americanas totalizou um prejuízo de R \$315,6 milhões no 1T20, apresentando retração de 26,9% quando comparado ao 4T19.

No 1T20, as despesas gerais e administrativas recuaram 26,6% em relação ao 4T19.

A margem bruta da Lojas Americanas atingiu 33,7% no 1T20, apresentando retração de 0,1 ponto percentual na comparação com o 4T19. O lucro líquido da Lojas Americanas ficou negativo em R \$90,8 milhões no 1T20, apresentando retração de 114,7% na comparação com o 4T19.

A Margem líquida da Lojas Americanas atingiu 7,9% no 1T20, apresentando retração de 1,3 ponto percentual na comparação com o 4T19.

### **Endividamento da Lojas Americanas**

Os indicadores de endividamento da Lojas Americanas estão fora da normalidade, apresentando uma dívida líquida / patrimônio líquido de 123,2%, abaixo da sua média dos últimos 3 anos.

A dívida bruta da Lojas Americanas em março de 2020, totalizou R \$18,8 bilhões, apresentando crescimento de R \$1,02 bilhão na comparação com março de 2019.

A companhia apresentou uma estrutura de capital dentro da normalidade no trimestre, mantendo 86,08% da sua dívida no longo prazo e 14,02% no curto prazo.

### **Resultados Operacionais da Lojas Americanas no 2t20:**

A empresa apresentou um prejuízo líquido de -R \$36,2 milhões no 2T20, contra um lucro líquido de R \$63,6 milhões no mesmo trimestre do ano anterior. No segundo trimestre de 2020, a Lojas Americanas acelerou o crescimento da GMV por meio da alavancagem das competências, da amplitude e da escala do Universo Americanas. A base de clientes da Companhia continuou crescendo e atingiu 43 milhões de clientes ativos no 2T20, um crescimento de 13% em relação aos 38 milhões de clientes ativos no 4T19. Enquanto todas as plataformas do Universo Americanas (por meio dos canais físico, digital e mobile) apresentaram forte crescimento no número de clientes ativos. Tal desempenho traz projeções positivas, pois o número de clientes com mais de um ponto de contato com nosso Universo atingiu 6 milhões no 2T20, um crescimento de 50% desde o 4T19.

A Ame, a fintech e plataforma mobile de negócios, ajudou a impulsionar esse movimento. O app alcançou 10,1 milhões de downloads e 1,7 milhão de estabelecimentos conectados no 2T20.

O online to offline se consolidou como um importante serviço para atender as necessidades dos clientes de forma rápida e eficiente.

No 2T20, as iniciativas O2O atingiram um GMV de R \$920 milhões, ou 10,2% do GMV Total do Universo Americanas.

As vendas das iniciativas O2O que utilizam o estoque das lojas alcançaram 17,2% das vendas da plataforma física no 2T20.

Ao longo do trimestre, a plataforma digital esteve 100% disponível para atender à população no país inteiro e teve um desempenho fantástico, apresentando crescimento de 72,2% no GMV total e aumento de 95,4% no número de pedidos.

Para aumentar a oferta de itens e apoio ao comércio local, 14,4 mil novos sellers foram conectados ao marketplace, atingindo um total de 68,9 mil sellers na plataforma e 39,8 milhões de itens ofertados.

Esse movimento representou um crescimento de 226% no sortimento em relação ao mesmo período do ano anterior. A flexibilidade da plataforma digital permitiu a aceleração das iniciativas O2O, possibilitando a entrega em poucas horas, dos itens oferecidos em mais de 2 mil lojas físicas de sellers e 1,7 mil lojas da Americanas. Como resultado, em junho, foram entregues mais de 30% dos pedidos em menos de 24 horas.

### **Resultados Financeiros da Lojas Americanas no 2t20**

A receita líquida de vendas da Lojas Americanas atingiu R \$4,7 bilhões no 2T20, apresentando alta de 5,9% na comparação com o 2T19. O Lucro Bruto da Lojas Americanas atingiu R \$1,5 bilhão no 2T20, apresentando retração de -1,1% na comparação com o 2T19.

O custo dos serviços prestados totalizou R \$3,1 bilhões no 2T20, apresentando retração de -9,7% na comparação com o 2T19. O Ebitda da Lojas Americanas atingiu R \$513,7 milhões no 2T20, apresentando retração de -27,4% na comparação com o 2T19.

A margem Ebitda da Lojas Americanas totalizou 15,9% no 2T20, apresentando retração de -3,0 ponto porcentual na comparação com o 2T19.

O resultado financeiro da Lojas Americanas totalizou um prejuízo de -R \$299,6 milhões no 2T20, apresentando crescimento de 19,5% quando comparado ao 2T19.

No 2T20, as despesas gerais e administrativas cresceram 42,6% em relação ao 2T19.

A margem bruta da Lojas Americanas atingiu 33,0% no 2T20, apresentando retração de -2,3 ponto porcentual na comparação com o 2T19. O prejuízo líquido da Lojas Americanas atingiu -R \$36,2 milhões no 2T20, contra prejuízo de -R \$90,8 milhões na comparação com o 1T20 e lucro líquido de R \$63,6 milhões na comparação com o mesmo período do ano anterior. A Margem líquida da Lojas Americanas atingiu -0,8% no 2T20, apresentando retração de -2,2 ponto porcentual na comparação com o 2T19.

### **Endividamento da Lojas Americanas**

Os indicadores de endividamento da Lojas Americanas estão fora da normalidade, apresentando uma dívida bruta / patrimônio líquido de 241,3%, abaixo da sua média dos últimos 3 anos. A dívida bruta da Lojas Americanas em junho de 2020, totalizou R \$20,6 bilhões, apresentando crescimento de R \$852 milhões na comparação com junho de 2019.

A companhia apresentou uma estrutura de capital dentro da normalidade no trimestre, mantendo 85,2% da sua dívida no longo prazo e 14,8% no curto prazo. A Lojas Americanas anunciou prejuízo líquido de R \$36,2 milhões no segundo trimestre de 2020, contra um lucro líquido de R \$63,6 milhões no segundo trimestre de 2019 e um prejuízo de R\$ -90,8 milhões no 1T20.

A receita líquida atingiu R \$4,7 bilhões no segundo trimestre de 2020, representando um aumento de 15,2% em relação ao trimestre ligeiramente anterior e crescimento de 5,9% em relação ao 2T19.

O resultado corresponde a uma margem bruta de 33,0% contra 33,7% no trimestre anterior e 35,3% no 2º trimestre de 2019. No 2T20, o EBITDA consolidado atingiu R \$741,9 milhões, com margem EBITDA de 15,9%, queda de 3,0 pp em relação ao 2T19, explicado pela maior penetração nas vendas online. Isoladamente, as plataformas física e digital expandiram as margens EBITDA no trimestre em 0,7 pp e 0,1 pp, respectivamente, apesar do cenário desafiador imposto pela pandemia do COVID-19.

Neste trimestre, as ações da Lojas Americanas subiram 69,0% contra 27,4% do Ibovespa, enquanto o valor de mercado atingiu R \$60,0 bilhões contra R \$30,4 bilhões no segundo trimestre de 2019.

## **Resultados Operacionais da Lojas Americanas no 3t20:**

A empresa apresentou um lucro líquido de R \$35,8 milhões no 3T20, uma alta de 348,4% em relação ao mesmo trimestre do ano anterior. O Universo Americanas registrou aumento de 31,1% no GMV Consolidado do 3T20, uma aceleração sobre o crescimento do último trimestre.

O crescimento acelerado da plataforma digital e a retomada das atividades normais na plataforma física beneficiaram o resultado do trimestre. A geração de caixa do Universo Americanas continua se fortalecendo e no 3T20 foi gerado R \$830 milhões. Alinhada com o objetivo de se tornar ainda mais relevante no dia a dia dos clientes, aumentando o número de clientes e a frequência de relacionamento, a base de clientes atingiu 45 milhões de clientes ativos. Esse resultado representa um aumento de 17% em relação aos 38 milhões de clientes ativos no 4T19.

A empresa registrou crescimento de 122% no número de clientes com mais de um ponto de contato com o Universo Americanas, que atingiu 10 milhões. O crescimento acelerado das iniciativas O2O (online to offline), que atingiram R \$1,1 bilhão no trimestre, e a Ame, nossa fintech e plataforma mobile de negócios, ajudaram a impulsionar essa tendência.

A evolução das iniciativas O2O e das parcerias de crédito que a Ame vem desenvolvendo no marketplace de crédito contribuíram para o fortalecimento do Universo Americanas como uma plataforma ainda mais completa e integrada. A plataforma digital segue em ritmo acelerado, apresentando crescimento de 56% no GMV total e de 92% na quantidade de itens vendidos, com destaque para categorias de alta frequência como Mercado.

A Companhia atingiu 12,5% do GMV total da B2W, possibilitando a entrega em poucas horas dos itens ofertados em mais de 3.000 lojas físicas e 1.703 lojas da Americanas. Para aumentar a oferta de itens, 10,1 mil novos sellers foram conectados ao marketplace no trimestre, atingindo um total de 79,9 mil sellers na plataforma.

O sortimento disponível na plataforma atingiu 56,4 milhões de itens, um aumento de 185% no sortimento em relação ao mesmo período do ano anterior. No 3T20, a plataforma digital apresentou crescimento acelerado aliado à expansão da margem EBITDA.

**Resultados Financeiros da Lojas Americanas no 3t20:**

A receita líquida de vendas da Lojas Americanas atingiu R \$5,1 bilhões no 3T20, apresentando alta de 21,0% na comparação com o 3T19. O Lucro Bruto da Lojas Americanas atingiu R \$1,7 bilhão no 3T20, apresentando crescimento de 10,7% na comparação com o 3T19. O custo dos serviços prestados totalizou R \$3,4 bilhões no 3T20, apresentando crescimento de 26,9% na comparação com o 3T19. O Ebitda da Lojas Americanas atingiu R \$754,8 milhões no 3T20, apresentando retração de -0,3% na comparação com o 3T19.

A margem Ebitda da Lojas Americanas totalizou 14,7% no 3T20, apresentando retração de -1,2 ponto percentual na comparação com o 3T19. O resultado financeiro da Lojas Americanas totalizou um prejuízo de -R \$267,2 milhões no 3T20, apresentando crescimento de 27,6% quando comparado ao 3T19. No 3T20, as despesas gerais e administrativas cresceram 18,8% em relação ao 3T19.

A margem bruta da Lojas Americanas atingiu 33,2% no 3T20, apresentando retração de -3,1 ponto percentual na comparação com o 3T19.

O lucro líquido da Lojas Americanas atingiu R \$35,8 milhões no 3T20, contra prejuízo de -R \$36,2 milhões na comparação com o 2T20 e alta de 348,4% na comparação com o mesmo período do ano anterior. A Margem líquida da Lojas Americanas atingiu 0,7% no 3T20, apresentando crescimento de 0,5 ponto percentual na comparação com o 3T19.

**Endividamento da Lojas Americanas**

Os indicadores de endividamento da Lojas Americanas estão dentro da normalidade, apresentando uma dívida líquida / patrimônio líquido de 84,5%, abaixo da sua média dos últimos 3 anos.

A dívida bruta da Lojas Americanas em setembro de 2020, totalizou R \$13,5 bilhões, apresentando retração de R \$3,8 bilhões na comparação com setembro de 2019. A companhia apresentou uma estrutura de capital dentro da normalidade no trimestre, mantendo 80,8% da sua dívida no longo prazo e 19,2% no curto prazo.

A Lojas Americanas divulgou lucro líquido de R \$35,8 milhões neste trimestre, reportando um aumento de 348,4% em relação ao 3T19, ante um prejuízo de R \$8,0M no segundo trimestre de 2020.

receita líquida totalizou R \$5,1 bilhões no terceiro trimestre de 2020, uma variação de 9,8% em relação ao trimestre ligeiramente anterior e aumento de 21,0% em relação ao mesmo período de 2019. O Lucro Bruto da Lojas Americanas atingiu R \$1,7 bilhão no 3T20, apresentando crescimento de 10,7% na comparação com o 3T19. A margem bruta atingiu 33,2% neste trimestre contra 33,0% no trimestre anterior e 36,3% no 3T19. Já a margem líquida ficou em 0,7% no terceiro trimestre de 2020. Os ativos totais registraram o saldo de R \$40,2 bilhões, acréscimo de 25,2% em relação ao saldo no mesmo trimestre do ano anterior.

O patrimônio líquido atingiu a soma de R \$16,1 bilhões no terceiro trimestre de 2020, representando um valor 128,8% superior ao saldo no mesmo período do ano anterior.

### **Planos futuros**

A combinação das operações das Lojas Americanas com a B2W, dona de lojas online como Submarino, deve aumentar a oferta de produtos e serviços aos clientes dos dois negócios e melhorar a experiência do consumidor, dizem especialistas em varejo. As Lojas Americanas já são a controladora da B2W, detendo 62,5% do capital da empresa. Mas as duas companhias operam de forma separada, tendo cada uma sua própria diretoria, cada qual com ações em Bolsa. Segundo analistas, essa divisão acaba afetando o atendimento ao consumidor final.

A Parceria será efetivada por meio da criação de uma nova sociedade, cujo capital social será detido pela Americanas e pela BR Distribuidora, ambas com participações de 50%. A parceria contará com estrutura de gestão independente e governança corporativa própria. Para a Parceria foi considerado um valor (Enterprise Value) nas condições atuais (as is) de até R \$995 milhões, que considera o aporte da Rede de Franquias BR Mania e das lojas locais. Além disso, a transação inclui um desembolso pela Americanas de até R \$305 milhões, na forma de um aporte na nova empresa de aproximadamente R \$252 milhões e um pagamento de até R \$53 milhões de parcela variável à BR Distribuidora, com base em metas de performance.

Atualmente a Americanas conta com 55 lojas de vizinhança no formato Local, com operação própria, e a BR Distribuidora conta com aproximadamente 1.200 lojas no formato BR Mania, operadas por franqueados. A marca BR Mania será mantida nas lojas dos postos, enquanto as lojas fora dos postos utilizarão a marca Local. O modelo de operação prevê tanto lojas franqueadas como operação própria dos pontos de venda. A Parceria celebrada visa oferecer uma nova proposta de valor a consumidores, franqueados, vendedores e atendentes de lojas, contando com o somatório de forças da BR Distribuidora e da Americanas, que compreende ampla experiência de varejo no mercado brasileiro, uma rede de pontos de venda com capilaridade nacional, escala e estrutura de suprimentos e logística, tecnologia e atuação no varejo digital, além de marcas reconhecidas, e representa um importante passo para a expansão no mercado de conveniência no Brasil.

A formalização da Parceria e fechamento da operação depende do cumprimento de condições usuais para transações desta natureza, incluindo a obtenção de autorização pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE. A Americanas manterá os acionistas e o mercado informados acerca de eventuais informações relevantes a respeito dos temas objeto deste Fato Relevante.

Lojas Americanas deve abrir cerca de 150 lojas em 2021. A abertura de lojas faz parte da nossa estratégia", disse o diretor-presidente da Lojas Americanas, Miguel Gutierrez, durante teleconferência com analistas sobre os resultados do quarto trimestre, frisando que, dentro do plano de longo prazo, a expectativa é de abrir cerca de 150 novas unidades em 2021".

## Estratégia (2020 - 2022): Horizontes de Crescimento



## Estratégia (2020 - 2022): Prioridades para Próximos Anos

- Promover o **CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL**
- Ter os melhores **TALENTOS**
- Aprimorar o ambiente de **INOVAÇÃO**
- Intensificar o uso do **DATA ANALYTICS**
- Aumentar a **FREQUÊNCIA** de compras
- Ampliar a plataforma de **SUPPLY CHAIN**
- Continuar **GERANDO VALOR** e reinvestido

### Projeções

#### Cenário Brasil - Março 2021

Brasil trimestral:

		2021 (E)					2022 (E)				
		I	II	III	IV	Ano	I	II	III	IV	Ano
PIB - Total	(a/a %)	0,0	10,9	3,7	1,2	3,8	0,9	1,9	2,0	2,3	1,8
Inflação	IPCA - (t/t %)	2,1	1,2	0,5	0,9	4,7	1,1	0,8	0,5	1,1	3,6
	IGP-M - (t/t %)	7,9	2,0	1,3	1,0	12,5	0,7	0,7	1,2	1,3	4,0
Taxa de Câmbio	Real/Dólar (média)	5,50	5,62	5,48	5,35	5,48	5,33	5,38	5,43	5,48	5,41
	(%/a/a)	23,04	4,18	1,77	-1,04	6,27	-2,95	-4,13	-0,85	2,59	-1,38
Taxa de Juros	Taxa Nominal - SELIC (eop)	2,75	4,25	5,25	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
	Taxa Nominal - SELIC (média)	2,25	3,50	4,75	5,50	4,00	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50

Fonte: site itaú/ análises econômicas/ projeções.

### 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

Carga Tributária é uma relação entre a soma da arrecadação federal, estadual e municipal e o Produto Interno Bruto (PIB). A maior parcela dos recursos arrecadados vem por meio de tributos, tais como impostos, taxas e contribuições, que os cidadãos e empresas pagam. Por exemplo, quando recebem salário, fazem operações financeiras ou compram e vendem mercadorias.

Além disso, o Estado obtém recursos administrando empresas, as chamadas estatais, quando trazem retorno financeiro. Também pode investir parte do dinheiro e obter ganhos ou ainda explorar economicamente o patrimônio público (venda de bens móveis e imóveis, aluguéis, entre outros)..

O Brasil é um dos países com a maior carga tributária do mundo, identificou-se que uma empresa brasileira precisa gastar mais de 1.950 horas por ano para quitar com todos os impostos federais, estaduais e municipais. Segundo levantamento feito pelo Banco Mundial, esse período é, pelo menos, 6 vezes maior que o registrado no Caribe, por exemplo. Outro estudo, realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), identificou que essa alta tributação também afeta produtos básicos como água, e alimentos. O sistema de obrigações fiscais (pagamento de impostos, taxas e contribuições) brasileiro é regulado:

- Pela Constituição Federal;
- Pelo Código Fiscal Brasileiro;
- Por leis complementares;
- Pelas leis ordinárias;
- Por resoluções do senado;
- Pelas leis estaduais e municipais.

Os principais tributos instituídos por lei que recaem sobre as empresas de um modo geral são:

**Tributos federais:**

- Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produto Industrializado (IPI);
- Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS);
- Contribuição Social sobre o Faturamento das Empresas (COFINS);
- Imposto sobre Importações (II).

**Tributos estaduais:**

- Imposto sobre circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS)

**Tributos Municipal:**

- Imposto Sobre Serviços (de qualquer natureza) ISS.

**Contribuições Previdenciárias:**

- INSS ( Instituto Nacional de Seguridade Social).

Em alguns casos, os impostos podem corresponder a 80% do preço de uma mercadoria. A gasolina, por exemplo, tem uma carga tributária de 56,09% e a energia elétrica tem uma incidência de 48,28%.

A organização fiscal para cumprir com todos os custos só é possível por meio de um planejamento tributário eficiente. O regime tributário de uma companhia é o que determina os impostos a serem cobrados. De maneira geral, as micro e pequenas empresas – enquadradas no Simples Nacional – que apresentam um faturamento anual de no máximo R \$3,6 milhões terão uma alíquota de arrecadação entre 16% e 22%. Já as organizações que fazem parte do Lucro Presumido fazem o cálculo de impostos com base na margem de lucro pré-definida. E as do Lucro Real, que apresentam um faturamento superior a R\$78 milhões, devem pagar o imposto de renda com base no lucro contábil apurado.

As Lojas Americanas é pessoa jurídica, constituída sob a forma de sociedade por ações, de capital aberto, genuinamente brasileira, com 88 (oitenta e oito) anos de trabalho pela sociedade brasileira, empregando mais de 21.000 (vinte e um mil) colaboradores diretos, outras dezenas de milhares de empregos indiretos, atuando em mais de 1.100 (mil e cem) lojas, 04 (quatro) centros de distribuições, alcançando todos os 26 (vinte e seis) Estados da Federação e o Distrito Federal, em todas as faixas de renda da população brasileira.

Em termos estatísticos, a Companhia recolhe, anualmente, aproximadamente, R\$133.000.000,00 (cento e trinta e três milhões de reais) somente sobre as Contribuições Previdenciárias incidentes sobre a sua folha de pagamentos. Desse valor total, o montante de R\$ 75.000.000,00 (setenta e cinco milhões de reais) são relacionados com a Contribuição Patronal à Previdência Social; R\$ 22.000.000,00 (vinte e dois milhões de reais) a título das Contribuições aos Terceiros (SESC, SENAC, SEBRAE, INCRA, e Contribuição ao Salário Educação; e R\$ 12.000.000,00 (doze milhões de reais) em relação às Contribuições Ao Seguro de Acidente de Trabalho - SAT e, por fim, nada menos do que R\$ ~ 24.000.000,00 (vinte e quatro milhões de reais) a título de repasse de Contribuições dos Empregados retidas. Adicionalmente, é importante salientar, no que tange ao faturamento e lucro, que a Companhia recolhe, anualmente, o montante de R \$121.000.000,00 (cento e vinte e um milhões de reais). O valor global acima corresponde à soma dos valores pagos, sob os três regimes de tributação (Monofásico, Cumulativo e Não-cumulativo) a título de Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social- COFINS; o montante de R\$ 64.000.000,00

(sessenta e quatro milhões de reais), e o montante de R\$ 13.000.000,00 (treze milhões de reais) a título de Contribuição ao Programa de Integração Social - PIS/P ASEP.

### **Regime Monofásico:**

O regime monofásico, também conhecido como tributação monofásica ou concentrada, consiste em mecanismo semelhante à substituição tributária, pois atribui a um determinado contribuinte a responsabilidade pelo tributo devido em toda cadeia de um produto ou serviço. Um exemplo, é a Lei 10.147/2000, que criou o regime monofásico para produtos de higiene pessoal, medicamentos e cosméticos, que tornou os importadores e industriais desses produtos responsáveis pelo recolhimento do PIS e da COFINS incidentes sobre a cadeia de produção e consumo mediante a aplicação de uma alíquota global de 12,50% e reduziu a zero a alíquota do PIS e da COFINS para revendedores e varejistas.

Nesta situação exemplificada, as distribuidoras de remédios e as farmácias, quando vendem os medicamentos com tributação monofásica, não pagam PIS e COFINS. No entanto, devem recolher as duas contribuições calculadas sobre as demais receitas não tributadas no modelo monofásico.

### **Tributos cumulativos:**

Os tributos cumulativos, também chamados de tributos em cascata, são aqueles que precisam ser aplicados sobre todas as etapas da produção e da comercialização de um bem, acumulando essas taxas. Por isso, esse tipo de tributo não gera nenhum crédito para a empresa e costuma ser maior, se comparado ao tributo não cumulativo.

São exemplos de impostos cumulativos:

- Imposto sobre Serviços (ISS);
- Programa de Integração Social (PIS); e
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

Entretanto, é importante ressaltar que alguns dos impostos citados podem mudar de cumulativos para não cumulativos caso sejam aplicados a empresas de lucro real, que são aquelas com lucro anual acima de R \$78 milhões. Esse é o caso do PIS e da COFINS.

### **Tributo não cumulativo:**

Por outro lado, o tributo não cumulativo é aquele aplicado sobre a soma das quantias de todas as operações realizadas, criando um sistema de créditos e débitos em que o valor do pagamento de um imposto pode ser descontado do valor de outro.

São exemplos de impostos não cumulativos:

- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); e
- PIS e COFINS, em caso de empresa de lucro real.

## **3.2.1 LUCRO REAL**

Lucro Real é um regime de tributação no qual o cálculo do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL) é feito com base no lucro real da empresa – receitas menos despesas –, com ajustes previstos em lei.

“Tanto o IRPJ quanto a CSLL são tributos sobre o lucro, diferentemente dos tributos sobre o faturamento (como PIS e Cofins) e dos tributos sobre consumo (como ICMS, IPI e ISS).

Para os empreendedores que optam por este regime, é essencial ter um controle preciso sobre as rendas e as despesas do negócio. Dessa forma, é possível calcular com precisão o lucro e os tributos a serem pagos. Outro ponto importante do Lucro Real é que os encargos aumentam ou diminuem de acordo com o lucro registrado. Além disso, caso a empresa

apresente prejuízo fiscal ao longo do período tributável, ela não precisa pagar os tributos sobre o lucro.

Segundo a legislação, empresas de alguns setores específicos são obrigadas a se enquadrar no regime de Lucro Real – independentemente da receita bruta. São elas:

- Empresas do mercado financeiro, como bancos, instituições financeiras, cooperativas de crédito, empresas de seguro privado, entidades de previdência aberta e sociedades de crédito imobiliário;
- Empresas que tiveram lucro, rendimentos ou ganhos de capital oriundos de fora do país;
- Empresas que explorem as atividades de compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring);
- Empresas que têm benefícios fiscais em relação à redução ou isenção de impostos.

Além disso, qualquer empresa com receita bruta acima de R\$78 milhões deve, obrigatoriamente, adotar o Lucro Real como regime de tributação.

Quem opta pelo regime do Lucro Real encontra algumas vantagens:

- Tributação mais justa de acordo com o lucro real do negócio;
- Compensação de prejuízos fiscais;
- Possibilidade de aproveitar créditos do PIS e do Cofins;
- Opção de apurar os lucros em diferentes períodos fiscais, seja trimestral ou anualmente;
- Desobrigação de pagar os tributos sobre o lucro quando a empresa apresenta prejuízo fiscal.

Para usufruir dessas vantagens, é essencial que o empreendedor tenha um bom controle das finanças do negócio. Dessa forma, é possível apurar com exatidão o lucro líquido e pagar somente o necessário. A empresa que está enquadrada no Lucro Real e apresenta dados sem clareza no momento de apurar os tributos pode receber multas que variam de 0,25% a 3% do lucro líquido.

Por isso, é essencial manter um registro de todo dinheiro que entra e sai da empresa – seja na venda de produtos ou serviços, compra de materiais, folha de pagamento de funcionários, tributos ou qualquer outra movimentação financeira.

O Lucro Real é um regime de tributação no qual o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) é calculado com base no lucro líquido da empresa – assim como a Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL).

“No caso do IRPJ, a alíquota sobre o lucro real é de 15% para empresas que apresentam até R\$20 mil de lucro mensal. Já para os negócios que excedem esse valor, a alíquota é 15% sobre o lucro mais 10% sobre o valor que excede R\$20 mil.”

Uma empresa que registra R\$30 mil de lucro líquido por mês, por exemplo, deverá pagar:

- 15% sobre R\$30.000 = R\$4.500;
- 10% sobre o excedente (no caso, R\$10.000) = R\$1.000
- Totalizando R\$5.500 de IRPJ.

Já a alíquota da CSLL é de 9% a 12% sobre o lucro líquido. Além do IRPJ e da CSLL, também é importante levar em consideração o cálculo do Programa de Integração Social (PIS) e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), ambos tributos sobre o faturamento.

Para o PIS, a alíquota geralmente é de 1,65%. Já para o Cofins, é de 7,6%. Dependendo da atividade do negócio, entretanto, essas alíquotas podem ser menores: 0,65% no PIS e 3% para Cofins.

### **3.2.2 LUCRO PRESUMIDO**

Lucro presumido é uma forma de tributação para empresas usada no cálculo do IRPJ e da CSLL. Ela é considerada um regime tributário simplificado por permitir que a Receita Federal determine a base de cálculo desses impostos apenas com base nas receitas apuradas pelas empresas. Ou seja: como o próprio nome sugere, para calcular o quanto a empresa deve pagar

de impostos, a Receita Federal presume o quanto do faturamento de uma empresa foi lucro, usando tabelas padronizadas – uma para o IRPJ e outra para o CSLL; as bases de cálculo são, portanto, prefixadas e têm margens de lucro específicas que variam conforme a atividade que a empresa desempenha.

Basicamente, para o IRPJ, as margens de lucro consideradas por este regime de tributação vão de 8% a 32%:

- 1,6% – Empresa que trabalha com revenda de combustíveis;
- 8,0% – Regra geral (toda empresa que não se encaixa nas definições acima e abaixo);
- 16,0% – Empresas de serviço de transporte (que não sejam de carga);
- 32,0% – Prestação de serviços em geral, intermediação de negócios e administração, locação ou cessão de bens móveis, imóveis ou direitos.

No caso da CSLL, são as seguintes:

- 32% – Empresas de prestação de serviços em geral, intermediação de negócios e administração, locação ou cessão de bens móveis, imóveis ou direitos;
- 12,0% - Regra geral (toda empresa que não se encaixa na classificação acima).

Depois de identificar a base de cálculo de tributação da sua empresa, o segundo passo é aplicar as alíquotas dos impostos sobre ela. As alíquotas são as seguintes:

- IRPJ: 15% sobre a base de cálculo do lucro presumido além de 10% sobre a parcela que exceder a R\$20.000,00 por mês;
- CSLL: 9% sobre a base de cálculo.

“Algumas empresas não podem optar pelo regime de lucro presumido, seja pelo seu ramo de atividade ou pelo seu faturamento – existe um valor mínimo para poder aderir a ele”.

De qualquer forma, para aquelas que podem escolhê-lo, existem vantagens e desvantagens. A vantagem é que ele é mais simples: não é preciso apurar o lucro exato que a companhia teve. Por outro lado, pode acontecer de a empresa pagar mais impostos do que deveria – por exemplo, quando a margem de lucro for menor do que aquela presumida pela Receita Federal.

### 3.2.3 SIMPLES NACIONAL

O Simples Nacional é um regime tributário caracterizado, concentrado e beneficiado previsto na Lei Complementar nº 123, de 2006, cabível às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01/07/2007, conforme o site do Simples Nacional. A propósito, “fica instituído o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Simples Nacional”. (Art. 12, Lei Complementar 123, de 2006).

Para ser admissível uma microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP), o contribuinte precisa ser: uma sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada ou empresário individual. Além disso, o Art. 3º da Lei 123, instituiu que:

I – no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais),

II – no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

O art. 13 da referida descreve os impostos que devem ser recolhidos mensalmente, mediante documento único de arrecadação:

- I – Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica – IRPJ;
- II – Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI [...];
- III – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL;
- IV – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS [...];
- V – Contribuição para o PIS/Pasep [...];

VI – Contribuição Patronal Previdenciária - CPP [...];

VII – Imposto sobre Operações Relativas à circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS;

VIII – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS. A contar da conceituação do sistema tributário e as definições apresentadas cumpre trazer à tela, para contextualização do presente trabalho os tributos incidentes sobre os combustíveis que são: Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido, PIS, COFINS e ICMS.

## 4. CONCLUSÃO

O estudo teve por objetivo analisar o processo de Gestão Orçamentária e Gestão Estratégica de Tributos .

Foi discutido sobre o processo de gestão orçamentária , seus objetivos, funções e subdivisões. Assim como a característica de cada forma para realizar o mesmo. E também o processo de avaliação e controle orçamentário.

A grande vantagem do processo orçamentário é obrigar a empresa e conseqüentemente seus gestores a trabalharem sempre em perspectivas futuras. O plano orçamentário resume todas as atividades futuras da empresa no modelo das demonstrações financeiras, mensurando economicamente os planos operacionais e permitindo com isso, um controle antecedente de todas as suas atividades.

Conclui-se com o estudo apresentado, que gestão orçamentária é uma ferramenta de grande importância para a gestão, que busca resultados satisfatórios que não se resumem unicamente ao resultado final, mas a gestão quer eficiência e eficácia em todos os setores envolvidos, desde a gestão de estoques, custos, vendas, financiamentos, etc.

Nos tempos atuais o Brasil passa por diversas mudanças econômicas e sociais, e para que as empresas se mantenham no mercado é necessário um bom planejamento com visão estratégica para alcançarem suas metas. A alta carga tributária acaba prejudicando àqueles que não possuem conhecimento do planejamento tributário, sendo de extrema importância tanto para pessoa física como jurídica. Inicialmente, o planejamento tributário deve ser elaborado

junto ao profissional contábil que identificará o melhor regime tributário, de acordo com a atividade empresarial, para reduzir a carga tributária de forma legal. Este instrumento de estratégia empresarial auxilia os gestores em suas tomadas de decisões e aumenta sua vantagem competitiva em relação àqueles que pagam altos impostos, ou àqueles que cometem crimes contra a ordem tributária. Tal planejamento se dá ao início da atividade, mas deve ser controlado em todo o ano-calendário para verificar qual será o momento que deverá ser alterado o regime tributário para obter melhor custo/benefício.

O presente trabalho teve também como objetivo verificar que a elaboração e a utilização do planejamento tributário em uma organização podem afetar seus resultados e se tornar uma ferramenta estratégica que auxilia os gestores em suas tomadas de decisões, diminuindo seus riscos e custos. Foram abordadas também a finalidade do orçamento, sua implantação, os tipos de orçamento, orçamento de vendas e orçamento das despesas operacionais.

Neste ano desafiador, com impulso de vendas online, Lojas Americanas vem superando o impacto da Covid-19. Segundo a Lojas Americanas, um efeito adicional das medidas de contenção da pandemia foi a mudança na demanda, com forte queda em itens como vestuário, brinquedos, enquanto produtos de higiene, cuidado com bebês e bebidas avançaram fortemente.

O comitê de crise do Universo Americanas, criado em fevereiro, tem como objetivo promover ações rápidas e priorizar medidas para preservar a saúde de associados, clientes e sociedade. Alinhado a esse objetivo, o comitê possibilitou mais de R\$62 milhões em doações para causas sociais, juntamente com parceiros, e liderou a criação do Instituto Juntos Somos Solidários, que complementa as iniciativas sociais do Universo Americanas com a sociedade.

A maior dificuldade encontrada nesse Projeto, foi aceitar a desistência de dois membros do grupo, faltando apenas 4 dias para o fim da data limite para entregar esse PI. Nos dando plena convicção de que não importa o cenário, se reinventar e se superar é necessário em qualquer situação.

## REFERÊNCIAS

<https://blog.nubank.com.br/lucro-real/>

<https://blog.nubank.com.br/entenda-o-que-e-lucro-presumido-e-como-ele-funciona/>

<https://comoinvestir.thecap.com.br/analise-resultados-lojas-americanas-1t20-2020-lame4/>

<https://comoinvestir.thecap.com.br/analise-resultado-lojas-americanas-lame4-2-trimestre-2020-2t20/>

<https://comoinvestir.thecap.com.br/analise-resultado-lojas-americanas-lame4-3-trimestre-2020-3t20/>

<https://forbes.com.br/forbes-money/2020/05/com-impulso-de-vendas-online-lojas-americanas-supera-impacto-da-covid-19-no-1o-trimestre/>

[https://www.italu.com.br/\\_arquivosstaticos/italuBBA/contents/common/docs/Brasil\\_Proj\\_Macro\\_Itau\\_mar21\\_.xlsx](https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/italuBBA/contents/common/docs/Brasil_Proj_Macro_Itau_mar21_.xlsx)

<https://www.jornalcontabil.com.br/tributos-cumulativos-e-nao-cumulativos-entenda-como-funciona/>

<http://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento/download/e1cf3e1e-b12b-418f-b41b-e6ec4e4a624a>

<http://www.portaltributario.com.br/tributario/monofasico.htm>

<https://www.rad.cvm.gov.br/ENETCONSULTA/frmGerenciaPaginaFRE.aspx?NumeroSequencialDocumento=92820&CodigoTipoInstituicao=2>

[https://receita.economia.gov.br/aceso-rapido/direitos-e-deveres/educacao\\_fiscal/folhetos-orientativos/carga-tributaria-dig.pdf](https://receita.economia.gov.br/aceso-rapido/direitos-e-deveres/educacao_fiscal/folhetos-orientativos/carga-tributaria-dig.pdf)

<https://ri.lasa.com.br/a-empresa/linha-do-tempo>

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-principais-impostos-pagos-por-empresas-no-brasil.a718d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Figura 1.4 – Relações entre variáveis, núcleo e pacote base zero. Fonte: Lunkes (2009, p. 89)

Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. República Federativa do Brasil, Brasília, 14 dez. 2006. Disponível em: . Acesso em: 01 abr 2021

Lei Nº 9.718, de 27 de novembro de 1998. Altera a Legislação Tributária Federal. República Federativa do Brasil, Brasília, 27 nov. 1998. Disponível em: . Acesso em: 01 abr 2021

LUNKES, Rogério João. Manual de Orçamento. São Paulo: Atlas, 2003.

Orçamento Empresarial - Murilo Carneiro. Rio de Janeiro. 2015.

Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de et al. Manual de Contabilidade Tributária: Textos e Testes com Respostas. 14. ed. Atlas, 2015.

Padoveze, C. L. (2003). Plano orçamentário - Livro -Capítulo 15.pdf

PRADO, Roberta Nioac. Direito Societário: Estratégias Societárias, Planejamento Tributário e Sucessório. 2. ed. Saraiva, 2011.

# **ANEXOS**