



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

<PROCESSOS GERENCIAIS >

PROJETO INTEGRADO

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

<DOCES FAZENDA DE MINAS >

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

< **PROCESSOS GERENCIAIS** >

PROJETO INTEGRADO

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

<**DOCES FAZENDA DE MINAS**>

MÓDULO GESTÃO EMPREENDEDORA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA - PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS - PROF. DANILO MORAIS
DOVAL

Estudantes:

ERIVELTO HENRIQUE MARQUES RA 1012019200273

GILBERTO PEIXOTO DE CARVALHO FILHO RA 1012019200276

JULIANA APARECIDA MOREIRA SOUZA. RA 1012019200315

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	6
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	7
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	9
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	10
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	11
3.2.1 LUCRO REAL	14
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	15
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	17
4. CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	20
ANEXOS	21

1. INTRODUÇÃO

Século XXI, mundo voltado para as altas tecnologias, empresas buscando alcançar seu patamar no mercado local, regional e internacional. Dentro dessa tentativa de sobressair surge uma epidemia mundial, tudo que estava organizado precisa ser repensado, os empreendedores se vêm frente a frente a falta de material básico, capital, mão de obra qualificada e o mercado consumidor que diminui a cada mês.

Reorganizar o negócio é tentar não fechar as portas para tudo que buscou durante anos, qualidade no mercado de doces mineiros. Tendo como partida a reorganização empresarial buscamos o objetivo maior da empresa escolhida neste período de pandemia mundial, voltar a ser o melhor sem dispensar a qualidade dos colaboradores e dos produtos. Para que isso ocorra surge a necessidade de uma organização orçamentária onde o planejar as receitas, custos, despesas e investimentos passa a ser seu objetivo maior, pois, poderá fazer previsões de futuro, a maximização dos resultados, o planejamento da rentabilidade, o auxílio no planejamento de longo e curto prazo, coordenação das operações e avaliação do desempenho. Durante os nossos estudos, escolhemos a empresa Doces Fazenda de Minas, no início por vê-la crescer, no ano de 2021, queremos entender como conseguiu sobressair, pois, vimos várias empresas do mesmo setor fechando suas portas ou mudando seus negócios para não despedirem seus colaboradores e decretarem falência.

Para que uma empresa conquiste ou conserve seu empreendimento no mercado atual é necessário que o orçamento empresarial seja da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios da empresa, proporcionando uma visão bem aproximada da situação futura desejada. E não há como realizar um bom planejamento estratégico sem alinhar as metas e objetivos ao orçamento empresarial. O orçamento é um instrumento simples e prático de planejamento financeiro, é fundamental para qualquer empresa que deseja manter um bom desempenho financeiro nos anos seguintes, em momentos de pandemia nos próximos meses.

Independentemente do estágio da empresa e do tamanho da sua equipe, a boa prática orçamentária permite tomar decisões com mais segurança para colocar o negócio no caminho certo. Considerando o processo orçamentário como relevante para as organizações em um cenário de mudança, questiona-se: Quais as principais atividades operacionais e gerenciais envolvidas no processo orçamentário? A partir desta pergunta de pesquisa, o objetivo deste artigo é identificar as principais atividades operacionais e gerenciais envolvidas no processo orçamentário da empresa Doces Fazenda de Minas.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Indústria e Comércio de Alimentos Fazenda de Minas LTDA, cujo nome fantasia é Doces Fazenda de Minas, localiza-se na Rua Aldario José Franco Nº 880, centro, Caldas MG. Com o cadastro de pessoa jurídica de nº17.976.396/0001-00. Desde 22/04/2013 atua no mercado com doces derivados do leite e frutas da região, seus doces são considerados um dos melhores da região.

O empresário José Amauri de Souza, Bacharel em Ciências Contábeis e Bacharel em Direito; atua desde 22/04/2013 como empresário da empresa. Começou como todas as empresas iniciam com dificuldades em ingressar uma marca nova no mercado, buscou um nome sugestivo para o produto, como trabalharia em maior quantidade com derivados do leite, pensou na valorização do Estado de Minas, maior produtor de leite do País, surgiu assim Doces Fazenda de Minas. Durante dois anos pesquisou e identificou qual o público iria atingir, o mercado consumidor de um modo geral, preço praticado tanto para compra de matéria prima como para venda do produto, estudou a matéria prima que seria utilizada e sua localização.

Durante o planejamento, identificou quais linhas de ação deveria ter para obter sucesso. Criou rótulos chamativos, seguindo as normas federais, no local escolhido adequado segundo as normas de segurança da Vigilância Sanitária, automatizou algumas áreas necessárias, como área de produção, secretaria e vendas. No início as dificuldades foram grandes, a mão de obra precisava ser a melhor. Os doceiros tinham que dar um toque especial ao doce, criando um estilo próprio para os doces da Fazenda de Minas. Foram várias trocas de mão de obra especializada na preparação dos doces até chegar no ponto que está hoje, cremoso, saboroso e diferente de qualquer outro no mercado.

A empresa possui: auxiliares de Produção: 10; área de expedição: 5 Colaboradores. Auxiliares de expedição 4. Encarregado de expedição 1. Área da caldeira: 1 Caldeireiro e 1 Auxiliar. Área de transporte: 1 Auxiliar de Transporte e 1 Motorista, ao ser contratado cada

colaborador possui seu salário esclarecido e já negociado também a necessidade de rodízio das funções em caso de necessidades perante as vendas agendas, para que não ocorra a necessidade de novos contratos, ficando o acordo financeiro entre os colaboradores mais antigos. Todos vão para a área de produção ajudar nas produções (embalar, rotular, empacotar, carregar o caminhão), o único setor que não ocorre rodízio é o do doceiro, mestre no Doces Fazenda de Minas em sua falta o seu ajudante assume, mas em dias isolados.

É uma empresa considerada de pequeno porte com expansão satisfatória, possui como assessoramento CDI Informática e Assessoria Ltda, oferece soluções de Informática e Assessoria Contábil para todos os ramos de atividade procura solucionar as carências do mercado empresarial através de capacitação, cortesia, ética, respeito e uma política interna de qualidade. O grupo atende a vários ramos de atividade, o que nos proporciona um conhecimento diverso e possibilita o desenvolvimento de sistemas que atendem desde pequenos estabelecimentos à grandes empresas.

A praça da comercialização dos Doces Fazenda de Minas são o próprio município, em supermercados, mercearias e padarias, os turistas que visitam a cidade de Caldas MG, vão a fábrica e acabam levando muitos produtos em caixas com doces variados (mix), o comercio expandiu também para municípios vizinhos e cidades do Estado de São Paulo, onde saem com caminhões fechados.

A promoção envolve o marketing que é a area que através dele que define o produto, a embalagem que deve ser apresentada para o mercado de forma a agradar o cliente, o slogan chama a tenção do consumidor, vermelha empregada no rótulo de alimentos, desperta a vontade de comer, segundo nutricionistas. Os catálogos com fotos e toda descrição sobre os produtos, utilizam, e-mail, Whatzapp, facebook para mensagens de lançamentos de novos produtos mantendo os clientes sempre bem-informado, o pós-vendas que é o feedback recebem dos clientes e consumidores que acabam norteando o trabalho da empresa.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A gestão orçamental, parte integrante do controlo de gestão de uma empresa, é um instrumento de excelência que permite aos gestores um controle de gestão eficaz.

Sabe-se que com as crescentes turbulências causadas pelo efeito da globalização, um ano de pandemia, onde as empresas sofreram uma queda nas vendas no mercado, ainda assim as empresas enfrentam vários outros problemas, seja na entrada, em novos mercados ou no aumento da participação naqueles em que já atuam. Os desafios enfrentados pelas empresas são decorrentes, em parte, da elevada competição entre aqueles que ofertam produtos similares e com qualidades próximas. Além disso, a competição não se restringe à concorrência direta, mas também àquelas empresas que ofertam produtos substitutos.

Diante desse cenário, salienta-se a importância da eficiência nas operações e atividades organizacionais. O alcance de tal eficiência passa por planejar as ações praticadas/tomadas e pode acontecer em três níveis: operacional, tático e estratégico. Por meio do planejamento, as empresas podem estabelecer parâmetros para alcançar metas, objetivos e definir o controle estratégico, utilizando-se dos indicadores de desempenho. Para fazer tal planejamento, é necessária uma etapa anterior: a da realização de mapeamentos. Isto porque é preciso empreender procedimentos para conhecer a situação atual da organização e seu meio. (FERNANDES, 2013).

Cabe ao gestor ou empreendedor se organizar, buscar uma gestão voltada para elaborar o orçamento, prever as receitas e as despesas que terá no futuro para planejar onde, quando e quanto de dinheiro será necessário para alcançar seus objetivos em cada período. Sendo assim precisa fazer uma previsão orçamentária que é um planejamento de gastos que prevê investimentos, custos e despesas, dando um panorama na situação financeira da empresa a médio e longo prazo, direcionando a tomada de decisões. Salanek Filho (2013) elenca os critérios necessários para a elaboração do orçamento como sendo: (a) a definição das metas e as ações necessárias para o alcance do objetivo; (b) a necessidade de transparência; (c) a precisão da clareza quanto às necessidades; (d) o equilíbrio entre o desejado pelo gestor e o projeto possível; e (e) determinar o orçamento como uma bússola

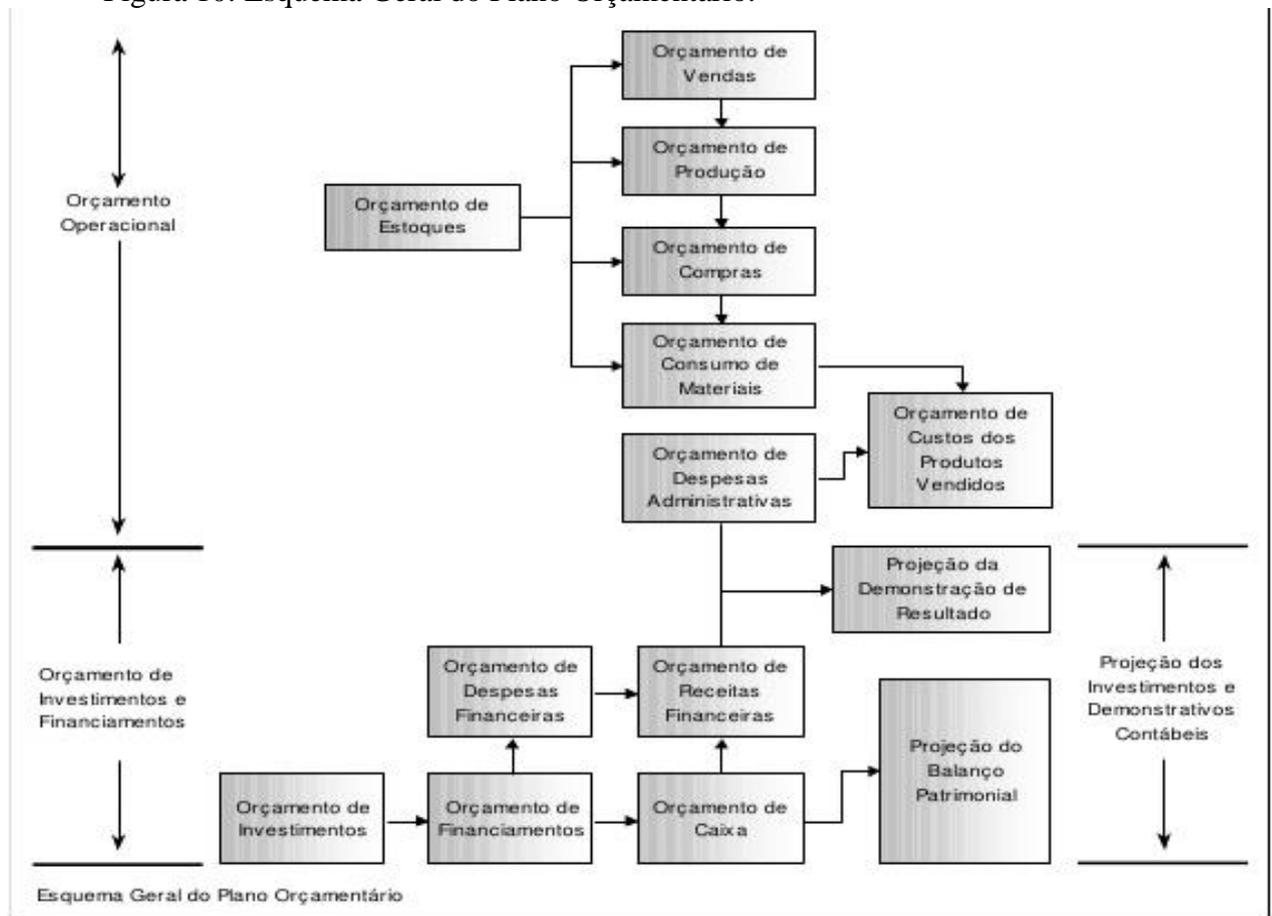
de orientação a ser seguida. A importância da produção do processo orçamentário na organização, independentemente de seu porte ou setor de atuação, visto que por ser um plano estratégico, facilita a condução da empresa para o alcance de seus objetivos e metas.

As principais peças orçamentárias são compostas por: orçamento de compras, orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de tributos, orçamento de despesas fixas e variáveis e o orçamento global. Conforme Lunkes (2003, p. 32) destaca que:

a estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos de determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

Na figura 01 apresenta um esquema do plano orçamentário empresarial, de acordo com Padoveze (2009, p. 520)

Figura 10: Esquema Geral do Plano Orçamentário.



Fonte: Padoveze (2009, p.520).

Observa-se que o plano orçamentário utiliza vários tipos de orçamentos para um processo mais eficiente e completo, ele é iniciado pelo orçamento de estoque, e dando

continuação aos orçamentos de vendas, produção, compras, consumo e materiais, despesas e custos.

3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Toda empresa deve elaborar um planejamento para o seu desenvolvimento antes de partir para o orçamento empresarial, com isso, o primeiro processo fundamental da controladoria é estabelecer metas, que ao decorrer do período é convertido em ações para o cumprimento dos objetivos da entidade e sua continuidade. “Um orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado”, segundo LUNKES (2007).

O orçamento de vendas é a parte onde poderá projetar as futuras vendas, e o processo de elaboração é precedido de diagnóstico sobre o ambiente interno e externo para identificar influências de fatores que facilitam ou dificultam as vendas e seu período é geralmente em curto ou longo prazo.

PADOVEZE (2009, p. 521) apresenta os seguintes fundamentos:

- a) a previsão de vendas em quantidades para cada produto;
- b) a previsão dos preços para os produtos e seus mercados;
- c) a identificação dos impostos sobre as vendas;
- d) o orçamento de vendas em moeda corrente do país;
- e) a projeção do saldo final de contas a receber.

Como tudo dentro da empresa baseia-se no resultado das vendas anteriores, o orçamento de vendas passar a ser a meta a ser alcançada no futuro da empresa, para tanto observa-se os pontos negativos ocorrido para poder sanar ou amenizar para as próximas investidas da empresa. No topo dos fatores de dificuldades está a falta de estatísticas adequadas, flutuação do produto no mercado, sazonalidade, diversidade de produtos, falta de informações detalhadas sobre planos da competição e a reação do consumidor. Sendo este último o mais requisitado pelos empreendedores, satisfação da clientela, produção alta.

A empresa Doces Fazenda de Minas, estava em 2019 com excelentes vendas, havia conseguido vender seus produtos além da localidade caldense, supermercados, mercados das cidades vizinhas haviam requisitado seus doces para vendas no atacado e varejo, além de conquistar outros Estados para as vendas (São Paulo e Rio de Janeiro). A cada bimestre novos produtos eram apresentados no mercado a qualidade sempre em destaque sobressaia a dos concorrentes. No final do ano com a revisão do orçamento anterior e comparação com o que o mercado competidor desejava, incentivou o empreendedor a equipar a empresa com

novos equipamentos, contratou novos ajudantes, começou na nova empreitada onde não seriam apenas doces em vidros, compotas e potes, agora eram doces em tabletes, açucarados, cortes pequenos e as novidades que todos esperavam para o final de ano, bolachas especiais de chocolate e ao leite. Os colaboradores apostaram nesta inovação e os pedidos aumentaram para o mês de janeiro de 2020, deixando aberto uma venda maior para fevereiro e março. As férias coletivas de janeiro (costume empresarial com a queda nas vendas) foram suspensas , o trabalho foi acelerado, entretanto a qualidade deveria ser preservada.

Com o aumento das responsabilidades em todos os setores com a necessidade de gerenciar e controlar efetivamente as ações desempenhadas, o empreendedor criou o departamento orçamentário. Nele, atua um colaborador direto, responsável por examinar a consecução das metas estabelecidas pela cúpula organizacional. Ele tem a responsabilidade de acompanhar a execução das atividades, percebendo se estão de acordo com o determinado. Além disso, deve comunicar aos gestores os problemas, caso surjam, para que possam rever os planos se necessário

3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

O Orçamento de Despesas Operacionais é constituído por todos os gastos necessários para manter a organização em funcionamento e que irão incorrer no período que está sendo projetado, exceto os custos de produção, ou seja, o orçamento de despesas administrativas trata todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos ou serviços aos clientes da empresa e geralmente compreende:

- Os gastos de administração pertinentes ao pró-labore da diretoria, salário do pessoal administrativo e materiais de expediente;
- As despesas comerciais tudo que é necessário antes, durante e depois do evento de venda;
- As despesas financeiras oriundas de operações de crédito de curto e longo prazo;
- Além das despesas tributárias representadas pelas taxas e tributos a recolher pela empresa no período orçado.

Com base em Bornia e Lunkes (2007) citados por Lavarda e Pereira (2011), que as organizações devem voltar sua atenção para controlar os itens de maior importância, não

se direcionando demasiadamente em outros itens que não lhe resultem em geração de valor. Além disso, os autores citados anteriormente informam a necessidade da participação ativa de todos os indivíduos responsáveis pela elaboração, execução e controle das metas orçamentárias, pois somente assim poderão possuir comprometimento com o desempenho das atividades.

O orçamento de despesas operacionais geralmente estará relacionado a itens classificados como gastos fixos, ou seja, que acontecerão independente da empresa vender ou não, como aluguéis, salários etc., e por isto geralmente a análise dos dados históricos da própria empresa constitui-se em boa fonte para sua estimativa.

A empresa Doces Fazenda de Minas ao rever seus orçamentos deparou com uma situação gratificante e ao mesmo tempo estimulante para novos investimentos, no quadro 1 percebe-se a evolução da empresa.

Quadro 1- Comparação do demonstrativo do Balanço Patrimonial Sintético nos anos de 2017, 2018 e 2019 da IND. E COM. DE ALIMENTOS FAZENDA DE MINAS LTDA.de Caldas MG

DEMONSTRATIVO	ANO 2017	ANO 2018	ANO 2019
A T I V O CIRCULANTE	193.001,71 D	370.135,94 D	427.245,27 D
D DISPONÍVEL	76.526,84 D	263.952,34 D	73.269,34 D
D CAIXA	76.526,84 D	263.952,34 D	73.269,34 D
D ESTOQUES	116.474,87 D	106.183,60 D	129.419,05 D
D MERCADORIAS P/ REVENDA	116.474,87 D	106.183,60 D	129.419,05 D
D ATIVO NÃO CIRCULANTE	68.000,00 D	80.087,91 D	122.561,91 D
D VEÍCULOS	45.000,00 D	45.000,00 D	83.300,00 D
D ATIVO IMOBILIZADO	68.000,00 D	80.087,91 D	122.561,91 D
D MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	23.000,00 D	35.087,91 D	39.261,91 D
D T O T A L D O A T I V O	261.001,71 D	450.223,85 D	549.807,18 D

Fonte: IND. E COM. DE ALIMENTOS FAZENDA DE MINAS LTDA.de Caldas MG/2020

Percebe-se que ocorreu um aumento considerável entre os anos de 2017 e 2018 em 5,75% situação considerada satisfatória, o crescimento da empresa entre os anos de 2018 e 2019 foi de 8,19, ocorreu um acréscimo satisfatório no período de um ano, entretanto em

comparação no ano 2019 com o ano de 2017 seu aumento foi considerado excelente 47,53%, esse aumento se caracterizou principalmente pelo aumento do ativo imobiliário isso significa que ela além de ter esses recursos suficientes, possui uma margem de segurança para continuar em seu empreendimento.

Durante os anos de 2018 e 2019 segundo o empreendedor a situação financeira do País e principalmente as margens de venda dos produtos negociados estiveram estáveis, gerando uma margem de ônus suficiente para cobrir os prejuízos de 2017.

3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial é um conjunto de partes interligadas, interdependentes, que interagem entre si, que produzem algo em conjunto. A empresa deve lidar com o ambiente interno e externo. O orçamento é constituído de planos específicos em datas e unidades monetárias que visam atingir objetivos programados. É o plano financeiro para implantar a estratégia da empresa em determinado exercício e, portanto, é uma ferramenta básica de gestão que pode ser de curto prazo ou de longo prazo. O orçamento de curto prazo (geralmente um ano) é bastante detalhado e subdividido de acordo com as áreas da empresa. Sua função é quantificar os planos e estabelecer as metas operacionais que determinam o que fazer, quando fazer, como fazer e quais recursos utilizar. O orçamento de longo prazo orienta a realização dos objetivos estratégicos.

Os orçamentos refletem a necessidade da empresa – dos seus administradores - em comunicar aos seus gerentes ou responsáveis os planos de ação que devem ser executados de acordo com as políticas e diretrizes neles atribuídos. Deverão dar origem aos resultados projetados para avaliação e análise. Para Marangoni (2010,p.110) explica que os orçamentos refletem são as políticas, que estão presentes nas seguintes áreas:

- compras: busca no mercado a melhor relação de aquisição, tempo de entrega e preço;
- estoques: melhora cada vez mais a política de inventários, reduzindo-os para atender da melhor forma possível o ponto de ressuprimento - que é o estoque mínimo que a empresa deve possuir sem afetar o custo financeiro da estocagem e do planejamento e controle de produção;
- vendas: busca novas frentes de mercado. Uma das formas que as empresas encontraram para solucionar seus problemas de custos e despesas fixas é a diluição deles em um maior volume de produção, o que só pode ser atingido com o aumento do volume de vendas;
- qualidade: produtos de qualidade possuem mercado garantido, pois qualidade é sinônimo de cliente satisfeito com sua durabilidade e garantia de conforto e bem-estar;
- seleção e remuneração do pessoal: para atender à demanda de trabalho da empresa, ela precisa contratar os profissionais mais qualificados no mercado, e profissionais qualificados

requerem uma melhor remuneração; por conseguinte, isso reflete na qualidade dos produtos;

- contabilidade por área de responsabilidade: todos os resultados deverão ter sua transparência evidenciada em relatórios contábeis por áreas de responsabilidades, pois o sistema de informação gerencial fácil.

Após levantamentos sobre os orçamentos anteriores a empresa Doces Fazenda de Minas pode verificar que mesmo ocorrendo uma elevação nos custos iniciais da produção de seus doces, não precisava elevar os preços se fosse feita uma organização na compra das mercadorias e na forma de envio, o grupo de gestores e o empreendedor resolveram não comprar o caminhão baú, mas sim fazer parceria com uma outra empresa que possuía o caminhão, os preços no mercado ficariam o mesmo, a mão de obra poderia ser gratificada de 6 em 6 meses e a qualidade não sofreria com a demanda, afinal colaboradores antigos conservam a qualidade do produto.

Percebe-se no quadro 2, uma grande evolução no ano de 2019, levando a um excelente superávit em comparação com os anos anteriores

Quadro 2- DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

DEMONSTRAÇÃO	2017	2018	2019
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.753.743,17	2.072.826,03	2.135.797,05
Revenda de Mercadorias			
CUSTO COM MERCADORIA VENDIDA			
Mercadorias Compras	1.370.336,04	1.134.839,21	1.240.875,44
Mercadorias Estoque Inicial	293.770,30	116.474,87	106.183,60
Mercadorias Estoque Final (-)	(-) 116.474,87	106.183,60	129.419,05
DESPESAS OPERACIONAIS			
GERAIS	(2.859,40)	(3.027,17)	(877,72)
Material Expediente	(2.489,87)	(1.376,16)	(18.553,20)
Alimentação	(11.869,85)	(18.664,79)	(18.941,39)
Material Consumo e Limpeza	(9.206,35)	(7.034,43)	(2.241,69)
Despesas com Veículos	(3.004,55)	(3.486,40)	(2.843,65)
Uniformes/Equipamentos de Segurança	(27.000,45)	(24.807,56)	(36.863,34)
FGTS	(300.085,35)	(330.413,93)	(305.581,77)
Salários	(23.544,00)	(40.347,72)	(54.112,00)
Pro Labore)	(1.800,00)	(5.633,00)	(9.843,00)
Honorários Contábeis	(225,00)	(291,38)	(12,62)
Despesas Diversas	(22.178,99)	(24.150,10)	(18.790,93)
13º Salário	(8.632,51)	(17.659,06)	(3.497,18)
Peças e Acessórios			

DESPESAS TRIBUTÁRIAS			
ICMS	(74.980,03)	(61.339,68)	(70.624,23)
SIMPLES	(156.720,82)	(203.607,07)	(211.752,43)
DESPESAS FINANCEIRAS			
Acréscimos Impostos/Contribuições	(320,91)	(377,63)	(2.611,11)
RESULTADO DO EXERCÍCIO	424.800,84	185.042,92	160.952,80
TOTAL D O ATIVO	261.001,71	450.223,85	549.807,18
RESULTADO TOTAL	163.799.13	265.180.93	388.854.38

De acordo com Ludícibus e Marion (2009, p 52): A Demonstração do Resultado do Exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses). É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo). A preocupação na elaboração de um relatório contábil é a riqueza de detalhes, sem complicações, no sentido de propiciar um maior número de informações para a tomada de decisões. As parcelas dedutivas (subtrativas), que grosso modo chamamos de despesas, são agrupadas de acordo com suas características.

Resultado do Exercício	
2017-	163.799.13 déficit
2018 -	265.180.93 superávit
2019 -	388.854.38 superávit

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

A legislação brasileira exige que as empresas cumpram suas obrigações tributárias, escriturárias e fiscais. Esse processo tem impacto direto no sistema financeiro corporativo. O controle fiscal tem como objetivo analisar as melhores alternativas para o negócio, assim como planejar a utilização de benefícios e créditos fiscais. Dessa forma, uma boa gestão fiscal é aquela que atua de maneira preventiva para evitar que a empresa deixe de cumprir suas obrigações tributárias e sofra autuações fiscais. Também busca organizar e administrar informações importantes ao mesmo tempo que elabora estratégias para melhorar a saúde financeira do negócio.

Algumas empresas utilizam-se de diversas alternativas e conceitos mais amadurecidos para enfrentar a dinâmica e complexidade do mercado. O Planejamento tributário pode ser uma forma estratégica de a empresa reduzir seus custos e até mesmo obter benefícios fiscais, obtendo assim um diferencial competitivo.

Segundo MINTZBERG (2000,p.17), “estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. O autor diferencia a estratégia como plano (pretendida) da estratégia como padrão (realizada). Na primeira as organizações desenvolvem planos para seu futuro e na segunda elas extraem padrões de seu passado. “Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido”. Para o autor aprender significa saber utilizar, pois sem saber utilizar um conceito não há como aplicá-lo. Para a estratégia se tornar uma realidade tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas. (BETHLEM, 2004).

A principal função do controle fiscal é garantir que a empresa atue em conformidade com a lei. Ou seja, realiza todos os procedimentos obrigatórios para garantir o pagamento e o recolhimento de tributos e impostos dentro dos prazos estabelecidos.

Quando executada corretamente, a gestão fiscal garante o funcionamento e a saúde financeira da empresa. Porém, caso tenha falhas nesse processo, a companhia terá complicações tributárias que irão ocasionar em multas e outras penalidades que prejudicarão — e muito — o negócio. O Brasil conta com diferentes regimes tributários — como Lucro Real, Lucro Presumido, Simples Nacional e Microempreendedor Individual — e cada um deles conta com regras específicas, inclusive sobre o recolhimento de impostos. A opção por um desses regimes está diretamente ligada ao modelo de negócio e seu faturamento. Se enquadrar em um determinado regime pode significar pagar mais ou menos impostos. Dessa forma, o controle fiscal consegue apontar qual a melhor escolha e, assim, reduzir a carga tributária e otimizar as finanças da empresa. (DIEESE; IPEA; SINDIFISCO, 2011; SANTOS; ANDRADE, 2014)

Muitos empresários veem as notas fiscais apenas como um instrumento que assegura o recolhimento de impostos diante do serviço prestado ou do produto vendido. Porém, esses

documentos representam uma importante fonte de informação sobre o negócio. Elas reúnem dados sobre clientes e fornecedores, datas das negociações, histórico de compras e vendas, movimentação financeira, dentre outros. Essas informações, quando organizadas, fornecem uma ampla visão sobre a empresa e ajudam nas estratégias de vendas, na compra de insumos e na gestão administrativa. Com um controle eficiente dos tributos e uma visão estratégica obtida por meio da análise de notas fiscais, empresários e gestores passam a ter um volume de informações de maior qualidade e que dá mais subsídio para as tomadas de decisões. Assim, é possível prever faturamento e despesa, orientar investimentos e ações estratégicas, avaliar necessidade de empréstimos, dentre outras decisões importantes.

O empreendedor da empresa Doces Fazenda de Minas, segue as regras do mercado financeiro, é cadastrado como uma empresa de pequeno porte SEBRAE e seus impostos como de renda da empresa, tributos, ICMS e outros impostos são pagos regularmente mensalmente, bimensalmente ou anualmente, conforme a regra do mercado financeiro seguindo o regime tributário do Simples Nacional. Para que não ocorra problemas de sonegação de impostos, optou em contratar um escritório de contabilidade local para assessorar nas responsabilidades financeiras, mesmo sendo contabilista formado e possuindo pessoas de sua confiança na área de gestão empresarial.

Todas as mercadorias vindas de empresas que chegam possuem notas fiscais, as frutas, leite e outros produtos locais sem nota fiscal a secretaria gera eletronicamente a nota fiscal e solicita a assinatura ao dono do produto, que fica com uma cópia, mais duas cópias geradas são enviadas uma cópia ao escritório de contabilidade e outra é arquivada na empresa.

3.2.1 LUCRO REAL

Lucro Real é a regra generalizada para a coleta do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Embora seja considerado um regime padrão, o lucro real possui maior complexidade em relação ao simples nacional ou lucro presumido, sendo que o processo de cálculo do lucro contábil é um pouco mais longo, envolvendo a apuração da própria empresa e os ajustes (positivos e negativos) da legislação fiscal.

Moreira (2011, p 123) explica que a adesão ao Lucro Real se torna obrigatória nos casos de empresas que possuem faturamento superior a R\$78 milhões no período de apuração, assim como também as organizações dos seguintes setores:

- Setor Financeiro: Incluindo bancos, instituições independentes, cooperativas de crédito, seguro privado, entidades de previdência aberta e sociedades de crédito imobiliário.
- Empresas que obtiveram lucros e fluxo de capital com origem estrangeira.
- Factoring: Empresas que exploram atividades de compras de direitos de crédito como resultado de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços.
- Empresas com benefícios fiscais como a redução ou isenção de seus impostos.

Estando todas as empresas que se encaixam no setor ou faturamento acima

condicionados a adotar esse regime tributário. Quanto ao lucro real apurado anualmente, a empresa pode fazer a compensação total dos prejuízos de um mesmo exercício. As empresas que optam por este regime efetuam o recolhimento mensal do imposto sobre o lucro estimado. Se for detectado através dos balancetes mensais que o valor acumulado já pago durante o exercício excede o valor do imposto, a empresa poderá suspender ou reduzir o pagamento do imposto devido no mês, conforme Art. 5 da Lei 8.981/95. (EIDT,2011).

Segundo Moreira (2011) o lucro real não é um regime tributário perfeito, sua complexidade e todas as obrigações acessórias podem ser um problema para empresas sem a assessoria contábil adequada e atenção aos requisitos de controle para a segurança de documentos e transações relacionadas.

3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

O lucro presumido é uma alternativa para as empresas que não querem manter-se no lucro real, apresentando-se como uma tributação menos complexa, com a apuração de apenas 2 tributos: Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Assim como o nome sugere, toda a tributação neste caso é realizada em cima da presunção com base de cálculo no IRPJ e CSLL. Para as empresas prestadores de serviço, existe a base de cálculo de 32% ao mês para o lucro presumido.(MOREIRA,2011)

As alíquotas presumidas, são:

- IRPJ: 15% para faturamento trimestral até R\$ 187.500,00;
- IRPJ: 25% sobre a parcela do faturamento trimestral superior a R\$ 187.500,00;
- CSLL: 9% sobre qualquer valor de faturamento.

No Lucro Real os dois tributos variam de 24% (9% + 15%) a 34% (9% + 25%), aplicados sobre o Lucro e não sobre o faturamento. Os números são aplicáveis em cima da base de cálculo (32%). Ou seja, 15% (*) 32% é igual a 4,8% do faturamento mensal de uma empresa; e 25% (*) 32% é igual% do valor acima de R\$187.500,00. A opção pelo lucro presumido é uma vantagem para empresas com o lucro total de receitas (-) despesas igual ou superior aos 32%.

Por um lado, o lucro presumido pode ser vantajoso, ainda mais com as alíquotas simplificadas, é também possível que um mês ruim signifique que a empresa pague mais alto em determinados impostos, além da impossibilidade de abatimento de créditos fiscais

na base de cálculo.

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, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

De acordo com Naylor (2009, p.03) o Simples Nacional não é um novo tributo, visto que não gerou nenhuma nova obrigação tributária principal, além daqueles já existentes, relativa aos impostos e contribuições que foram incluídos no novo regime. Também não consiste, simplesmente, em mero benefício fiscal ou em incentivo de natureza extrafiscal.

De acordo com a Cartilha Nacional do Simples Nacional (2013, p, 15), podem optar pelo o Simples Nacional as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte que se enquadrem nas definições da LC 123/2006 de 14/12/2006.

As Micro e Pequenas Empresas que não exerçam nenhuma atividade que seja impedida de participar do regime, conforme art. 17 da LC 123/2006, bem como não se enquadram nas situações previstas no parágrafo 4º do art. 3º da LC 123/2006.

Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios.

Para o ingresso no Simples Nacional é necessário o cumprimento das seguintes condições:

- enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte;
- cumprir os requisitos previstos na legislação; e
- formalizar a opção pelo Simples Nacional.

De acordo com a Receita da Fazenda (2013), o Simples Nacional possui as seguintes características:

- ser facultativo;
- ser irretratável para todo o ano-calendário;
- abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação - DAS;
- disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do

valor mensal devido, geração do DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário;

- apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;
- possibilidade de os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB. Os estabelecimentos localizados nesses Estados cuja receita bruta total extrapolar o respectivo sublimite deverão recolher o ICMS e o ISS diretamente ao Estado ou ao Município.

O Simples Nacional trouxe muitos pontos positivos para as Micro e Pequenas Empresas, pode se considerar que um dos mais significantes, talvez seja a simplificação do pagamento dos impostos, facilitando os procedimentos administrativos. Outro ponto positivo é a maior facilidade no atendimento da legislação tributária, previdenciária e trabalhista.

4. CONCLUSÃO

A partir do momento em que se pretende administrar financeiramente uma empresa, é necessário ter um conjunto de decisões que norteará seu rumo. Estas decisões poderão ser calculadas elaborando um planejamento de acordo com orçamento empresarial e habilitado à controladoria, onde podem ser estudadas em um curto ou longo prazo, dependendo de suas características. Com a implantação do orçamento empresarial, os sócios acompanharão a concretização das metas, no qual as principais são as reduções de gastos e o aumento das receitas, e, além disso, pode orientar nas mudanças de percurso ao longo do exercício, e, por outro lado, a tributação bem elaborada acarretará uma considerável redução de custos, assim como a redução de riscos decorrentes de possíveis autuações fiscais.

Diante dos muitos problemas, e das grandes dificuldades enfrentadas pelas as Micro e Pequenas Empresas no Brasil, o Simples Nacional tornou se a melhor forma de tributação para essas empresas, pois, é possível reduzir as alíquotas de forma legal, e com isso, as Micro e Pequenas Empresas terão condições de obter lucro. Este sistema simplificado tem garantido uma importante redução da tributação para garantir a sobrevivência e promover o desenvolvimento destas empresas, tornando mais simples o pagamento de impostos.

Quanto a empresa estudada deparamos com problemas gerados pela pandemia, ficaram em 2020 vários meses parados, as vendas caíram, precisaram fazer acordos com os colaboradores, hoje, atua como se fosse uma microempresa, recomeço, grandes dificuldades financeiras parecidas com as de 2017, entretanto com o amadurecimento do grupo gestor e a busca de novas alternativas, está caminhando, bem lentamente, tendo de voltar a ser a empresa de antes.

O orçamento empresarial infelizmente depende também da situação financeira brasileira e mundial, as pequenas empresas e as microempresas não têm como sobreviver sem a ajuda das Leis Federal, Estadual e Municipal, para elas é como se fosse um amparo para que os tributos não as levem a ruína total.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei Complementar 123 de dezembro de 2006**. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>.
Acesso em: 11/03/2021

BETHLEM, A. S.. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paula: Atlas, 2004.

DIEESE; IPEA; SINDIFISCO. **A progressividade na tributação brasileira: por maior justiça tributária e fiscal**. /Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Sindifisco Nacional. 24p. São Paulo: DIEESE; IPEA; Sindifisco, 2011

EIDT, Eveline. Vantagens e desvantagens da cisão de empresas como forma de planejamento tributário de IRPJ, CSLL, PIS e COFINS: **estudo de caso em uma indústria de calçados do Vale do Rio dos Sinos**. 2011. 76f. (Monografia CiênciasContábeis). Universidade Feevale - Novo Hamburgo

FERNANDES, Bruno. Estudo de caso: **Análise do comportamento estratégico de pequena empresa construtora de Curitiba**. 2013, 69fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) - Universidade Federal do Paraná.

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

MARANGONI, Josiele. **Proposta de um sistema orçamentário para a execução do planejamento estratégico: um estudo de caso em uma indústria de confecção da cidade de Criciúma - SC**. 2010. 110 f. TCC (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Thomson, 2005a

INTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANEXOS

As imagens foram retiradas do Facebook , Instagram





Doce com Formulação especial desenvolvida para regiões mais quentes.

Potes 680 / 640 Grs
Caixa com 15 unidades

Fondant de leite puro	Cocada cremosa
Fondant de leite com amendoim	Cocada com ameixa
Fondant de leite com ameixa	Cocada com chocolate
Fondant de leite com coco	Cocada com morango
Fondant de leite com chocolate	Cocada com maracujá
Fondant de leite com morango	Cocada com goiaba
Fondant de leite com maracujá	Cocada com abacaxi
Fondant de leite com goiaba	Cocada com amendoim
Fondant de leite com abacaxi	



DOCES
Fazenda de Minas

Latas 4,7 Kg

**Abóbora em Calda
Bananada sem Açúcar
Creme de Abóbora com Coco**

Caixas com 4 Latas

**Geléia de Goiaba
Geléia de Morango**

**Jam Cascão
Laranja em Calda
Mamão Ralado
Figo em Calda
Cidra Ralada
Ambrosia**

Fondant Peso 4,7 kg

**Fondant de leite puro
Fondant de leite com ameixa
Fondant de leite com coco
Fondant de leite com chocolate
Fondant de leite com morango
Fondant de leite com maracujá**

Peso 4,5 kg (somente Cocadas)

**Cocada Pura (Cremosa)
Cocada com Ameixa
Cocada com Abacaxi
Cocada com Morango
Cocada com Maracujá**

Linha Diet

**Fondant de leite Puro
Geléia de Goiaba
Geléia de Morango**

**Fondant de Leite e Cocadas disponíveis também
na Linha Gostinho de Minas**

DOCES

Fazenda de Minas

Caixa com 15 / 24 unidades

Cristalizados e Tabletes

Caixa com 12 unidades

Cristalizados

- Bananinha**
- Laranja**
- Abobora**
- Abacaxi**
- Figo**

200 grs / 1 kg

Goiabada Cascão Artesanal 500 grs



Tabletes potes 420 grs

- Goiabada Cascão**
- Bananada sem Açúcar**
- Figada**

Caixa com 24 / 32 Unidades



DOCES

Fazenda de Minas

Linha Diet

Potes 440 grs

- Fondant de leite puro
- Fondant de leite com coco
- Fondant de leite com ameixa
- Fondant de leite com chocolate

Caixa com 24 Unidades

- Geléia de Ameixa
- Geléia de Goiaba **Potes 310 grs**
- Geléia de Morango
- Geléia de uva

Potes 400,420,450 grs

- Cidra Ralada **Caixa com 24 Unidades**
- Figo em Calda
- Laranja em Calda
- Creme de Goiaba (Jam Cascão)
- Creme de Abóbora com coco



INOVAÇÃO COM A PANDEMIA.





PARCERIA PARA SOBREVIVER EM 2021





PRODUTOS DA CASA -PADRÃO NA QUALIDADE





DOCES
Fazenda de Minas

Gostinho de Minas

Fondant de Leite com Chocolate
680g

Cocada Com Amêixa
640g

Doce com Formulação especial desenvolvida para regiões mais quentes.



