



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**Gestão de Recursos Humanos**

**Marketing**

**Logística**

**PROJETO INTEGRADO**

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

**Natura Cosméticos S/A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

Abril, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**Gestão Estratégia tributos / Gestão Orçamentária**

**PROJETO INTEGRADO**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

**Natura Cosméticos S/A**

MÓDULO GESTÃO EMPREENDEDORA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA - PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS - PROF. DANILO MORAIS  
DOVAL

Estudantes:

Camila da Silva Lyderis, RA 1012020200200

Denieli Aparecida Nunes, RA 1012021100341

Rafael da Costa Gandolfo, RA 1012020100831

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

Abril, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>2</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	5
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	14
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	19
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	23
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	24
3.2.1 LUCRO REAL	24
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	26
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	27
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>31</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Inicialmente, este projeto tem o objetivo de analisar os passos necessários para a criação de um orçamento empresarial, sendo uma ferramenta importante que direciona e avalia os lucros, despesas e aquisições da empresa em determinado período. Trata-se de um planejamento e estimativa para as finanças corporativas que podem ser seguidas e estimadas em um período de tempo sendo mensal, trimestral ou anual.

Esclarecemos a seguir, que dentro da elaboração do planejamento empresarial devemos considerar o orçamento de vendas e o orçamento de despesas operacionais, sendo Receitas x Despesas, e muitos outros fatores que devem ser considerados.

Abordaremos também os tributos a que as empresas estão sujeitas sendo lucro presumido, lucro real e simples nacional, cada qual com sua particularidade e obrigações.

Escolhemos a empresa Natura que é uma empresa Brasileira, de Capital Aberto, e que atua no setor de produtos cosméticos. Fundada em 1969, hoje está presente no Brasil e em diversos países, cumprindo com seu planejamento orçamentário e com suas obrigações tributárias.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nome fantasia: Natura

Razão Social: Natura Comercial LTDA

CNPJ: 71.673.990/0001.77

Endereço: Av. Alexandre Colares N 188

Cidade: São Paulo

Estado: SP

Cep: 05.106.000

Site: [www.natura.net](http://www.natura.net)

Desde 1969, Luiz Seabra inaugurou uma pequena fábrica em São Paulo, voltada para o bem estar. A Natura foi classificada como a 6ª maior empresa de venda direta do mundo. Além do Brasil, a Natura possui operações na Argentina, Chile, Peru, Colômbia, México e França. A Natura chegou a mais de 100 milhões de comunicadores por meio de diversos canais. O principal deles é a venda direta com cerca de 1,7 milhão de consultoras no Brasil.

Seus produtos são voltados para os cuidados com o corpo, cabelo e perfumaria. Seus produtos são produzidos com todo o cuidado com a sustentabilidade, sua preocupação é com o desenvolvimento das comunidades produtivas que participam de todo o ciclo produtivo dos produtos quanto das questões dos ativos dos produtos. A Natura é uma empresa que se preocupa com o bem estar de seus consumidores e ainda se preocupa com o meio em que vivemos, pensando sempre nas gerações futuras.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**

O orçamento, ferramenta de gestão relevante, tem por finalidade garantir a realização dos objetivos estabelecidos pela empresa. Esse projeto passa por um controle rígido, em que é realizada uma revisão para que se mantenha a eficácia, definindo as metas. O planejamento estratégico funciona como um grande aliado do orçamento empresarial; através dessa ligação, os administradores conseguem visualizar e avaliar suas ações e, se necessário, corrigi-las. É por meio do orçamento que conseguiremos um retorno das ações produzidas a partir dos gestores. O Orçamento fundamentalmente serve como importante balizador na verificação, acompanhamento e análise dos gastos realizados pela empresa periodicamente, sobretudo no objetivo de cumprir as metas orçamentárias pré-estabelecidas. Contudo, um Orçamento bem elaborado nas mãos de um gestor qualificado torna-se uma importante e eficaz ferramenta de gestão corporativa.

Como ferramenta de gestão, um Orçamento bem elaborado permite:

1. O mapeamento das diversas fontes de receitas, considerando novas fontes de receita advindas de novos negócios, ou recursos provenientes de clientes existentes.
2. O detalhamento das receitas originadas de outras frentes de negócios e parcerias.
3. Detalhar o custo da mercadoria ou serviço vendido, além de possibilitar o monitoramento das tendências de aumento ou queda dos componentes formadores do custo.

4. Estabelecer junto aos clientes a margem de contribuição média que o setor de vendas deverá observar nos processos de negociação.

5. Estabelecer as despesas fixas relacionadas à matriz da corporação.

6. Estabelece os provisionamentos que podem ser, por exemplo: variação cambial, devedores duvidosos, encargos financeiros, financiamentos, juros relativos a empréstimos.

7. Definir a necessidade de capital de giro e as melhores alternativas para o financiamento da corporação.

8. Estabelecer a estratégia empresarial para gerar caixa, que é fator fundamental na apresentação da rentabilidade.

9. Planejar as ações de investimento em projetos estratégicos, táticos e operacionais.

10. Definir a remuneração por meritocracia através de bônus e remunerar o acionista através dos dividendos.

O Orçamento é uma atividade permanente de previsão e assertividade, devendo sofrer revisões sistemáticas no objetivo de garantir que as metas definidas sejam atingidas e superadas.

A Revisão Orçamentária e sua finalidade:

Toda rotina empresarial necessita ser revisada no objetivo de manter sua eficácia, corrigir possíveis distorções, implantar inovações, redefinir metas, etc. O mesmo ocorre com o Orçamento. A revisão Orçamentária poderá determinar, por exemplo:

1. A aquisição de mais capacidade produtiva como máquinas, equipamentos e novas tecnologias; supondo que a projeção das vendas esteja acima da meta.

2. Nova composição de capital de giro necessário para sustentar o crescimento da empresa.

3. A diminuição da capacidade, nas situações em que o volume de vendas apresente declínio abaixo das projeções.

Outro benefício do Orçamento é estabelecer as ações dos gestores que conduzirão a empresa no decorrer do ano fiscal. O processo de tomada de decisão se torna mais assertivo quando amparado por um Orçamento bem estruturado. Por outro lado, a má interpretação do Orçamento pode gerar um ciclo vicioso perigoso, colocando a empresa em risco. Quando isso acontece, as evidências de que a empresa está em perigo ocorre quando:

1. O gestor paralisa seu raciocínio estratégico e se ancora ao Orçamento que passa a servir de desculpas para não empreender. O Orçamento tem a função de orientar e não de punir.

2. O capital de giro vira dívida. Não havendo firme gestão na aplicação dos recursos do caixa, a empresa contrai novos empréstimos para honrar antigos compromissos financeiros.

A empresa, em hipótese alguma, deve permitir que o financiamento sobre capital de giro se torne uma dívida. Quando isso acontece, a empresa corre o risco de entrar numa rota de insolvência de difícil recuperação, provocando outros prejuízos que contribuirão para a deterioração da imagem da empresa no mercado.

Outras finalidades do Orçamento:

Dentre as várias finalidades do Orçamento encontramos ainda a previsão dos resultados a serem alcançados pela organização. A previsão dos resultados possibilita à administração iniciar o planejamento das metas como: a margem de participação no mercado, inovação dos produtos ou serviços, estratégias de comercialização, volume de faturamento, etc. Outro aspecto importante é a definição dos limites de investimentos, metas para redução dos custos e despesas. A elaboração do Orçamento deve envolver



todos os setores da empresa, sendo fundamental a discussão do planejamento com todos os níveis hierárquicos. Outro importante fator é a integração e o comprometimento dos funcionários, pois são eles os principais responsáveis pelos resultados esperados.

Para que o Orçamento atinja os resultados e possa ser considerado bem sucedido, é necessário considerar os seguintes aspectos:

- Ser realista: Apresentar objetivos elevados, porém realizáveis.
- Ser detalhista: Especificar as metas de cada uma das etapas do orçamento: Quem é o responsável? Como será feito? Quando?
- Ser participativo: Todos os funcionários chave devem estar plenamente envolvidos em todas as fases da elaboração do orçamento, definição das metas e dos mecanismos de controle.
- Ser controlado: Não há finalidade ou benefício na utilização dessa ferramenta caso a empresa não reúna condições de acompanhar o seu cumprimento, analisando constantemente o resultado orçado versus o realizado, e apresentando as razões para as variações.

O Orçamento empresarial deve ser elaborado alguns meses com antecedência do fim do exercício e passará pelas fases de revisão, planejamento, estabelecimento das metas, organização das informações, setorização, consolidação, discussão com os envolvidos, aprovação, implantação e controle.

Os principais pontos a serem considerados na elaboração do Orçamento são:

- A previsão de vendas: Com base nessa variável será definido o volume de produção, a necessidade de mão de obra, o lote econômico de compras de estoque, investimentos e outros gastos.
- Os fatores internos: Capacidade produtiva e níveis de investimento.

- Os fatores externos: Concorrência, expansão e ou retração do mercado, variações de preços, entre outros.

Importante ressaltar que dentre as principais falhas dos orçamentos é que, após todo o rigoroso processo de criação e implantação, a administração age de forma displicente não monitorando os resultados, e não exigindo seu cumprimento pelos setores envolvidos.

Um Orçamento bem administrado pode proporcionar:

- Diminuição das despesas
- Controle e manutenção dos níveis de endividamento.
- Implantação de uma cultura de controle.

Um Orçamento deve prever os volumes de vendas, e indicar o provisionamento das matérias-primas levando em conta elementos como Lead time, Dead line, e outras condições logísticas. Essa estratégia de gestão com base no Orçamento possibilita planejar com maior eficiência a área de suprimentos, que passa a reunir condições de negociar contratos maiores, com entregas fracionadas, obtendo vantagem de preço com redução do tempo de estocagem, além de otimizar o espaço físico dos armazéns e maior eficácia no planejamento na programação e controle da produção. Procedimentos desta natureza são indispensáveis para a obtenção dos resultados de uma empresa preparada para o mercado. Nestas condições à menor alteração percebida, todos os envolvidos, comprometidos e com absoluto controle no negócio, podem decidir e agir de forma rápida e eficaz, corrigindo possíveis desvios e mantendo a empresa no rumo estabelecido.

## **O ORÇAMENTO E A ATUALIDADE**

Após a crise econômica global de 2008, a área financeira passou a ser alvo das atenções em todo o globo. O que sempre foi uma constatação para as empresas, materializou-se para o resto do mundo. Seja no ambiente corporativo ou familiar, o

orçamento empresarial é a principal chave para o sucesso. O orçamento normalmente é elaborado duas vezes por ano e espelha as expectativas de entrada de receitas bem como as saídas de caixa em função dos gastos da organização. O Orçamento é consolidado e controlado por um departamento de apoio que presta suporte a outros setores da organização, estando subordinado diretamente à sua diretoria e presidência, respectivamente. Sem o orçamento, seria comum a empresa adquirir um empréstimo e permanecer por vários meses pagando juros até que o investimento fosse efetivamente implantado na empresa. Desta forma, a empresa pode definir metas e traçar seu crescimento dentro de parâmetros relativamente confiáveis. Sem o orçamento a organização perde a capacidade de antever e se preparar para as constantes mudanças no cenário econômico, ficando exposta aos riscos e sem poder de reação. Atualmente o mundo corporativo é regido pelas mudanças rápidas e constantes. Portanto, o Orçamento é dinâmico e tem como qualidade projetar seus valores com flexibilidade. A elaboração e a aplicação do Orçamento são vitais para a gestão e sobrevivência das empresas. O orçamento vai além estabelecer os limites para o uso dos recursos financeiros disponíveis nas organizações. Além disso, um Orçamento bem elaborado facilita a gestão financeira, contribui para a melhoria das margens de negociação com os fornecedores, e permite avaliar e implantar programas de redução de custos, dentre outras importantes ações na gestão empresarial. Sintetizando, o Orçamento é a fase do trabalho de elaboração do Plano Estratégico onde é realizada a estimativa e estabelecida a otimização da relação entre as despesas e os resultados, e os objetivos e as reais necessidades da empresa por um período determinado. Finalmente, o Orçamento abrange funções e as atividades que englobam todas as áreas da organização e que necessitam de algum tipo de recurso financeiro, para fazer face às despesas de suas ações. Porém, elaborar um bom Planejamento Orçamentário não é suficiente. É necessário que haja um perfeito alinhamento entre o Plano Estratégico e a peça Orçamentária.

O orçamento traduz em números o plano estratégico, e possibilita visualizar de forma mais precisa as situações futuras. O alinhamento entre os planos Estratégico e Orçamentário consiste na característica de transformar as ações estratégicas em metas

financeiras. Podemos considerar que a peça Orçamentária atua como um elo entre a estratégia e o controle das operações.

## **O ORÇAMENTO DE TENDÊNCIAS**

O Orçamento de Tendências é o conceito Orçamentário mais utilizado pelas corporações. Nessa metodologia, as informações e os dados ocorridos anteriormente são utilizados nas futuras projeções orçamentárias. Esse tipo de Orçamento considera que os fatos apurados anteriormente, são resultado da estrutura organizacional ainda existente na organização. Considerando que a estrutura é a mesma, então por analogia a tendência é que tais eventos se repitam. Desta forma, o Orçamento de Tendências permite ao gestor analisar os eventos passados no objetivo de apurar as distorções e eventos negativos que por sua vez contribuíram, eventualmente, para que os resultados projetados não tenham sido atingidos. Esta análise acurada permite que o gestor, após as análises, estabeleça as correções e implante novos procedimentos para que as falhas não se repitam. Importante lembrar que a estrutura Organizacional é a mesma, por esta razão as chances de obter melhores resultados Orçamentários é excelente, desde que a gestão esteja capacitada e qualificada para executar as correções e as novas projeções de forma assertiva. Padoveze (2004) chama a atenção para o fato de que, no Orçamento de Tendências, os gestores tem a ciência de que determinados fatos e ocorrências anteriores não se reproduziram, assim sendo, os gestores não deverão considerá-los na elaboração das novas projeções. Por outro lado, eventos até então não ocorridos poderão surgir. Neste caso, os gestores não terão uma base anterior para estabelecer as novas estimativas, devendo então determinar outras formas de planejamento.

No âmbito do Orçamento de Tendência encontramos os seguintes desdobramentos:

- Orçamento Estático.

- Orçamento Flexível.
- Budget / Forecast.
- Orçamento Contínuo.

### **Orçamento Estático**

O Orçamento Estático tem sua elaboração amparada na fixação de determinados volumes de vendas. São esses volumes que determinarão a carga de atividades bem como os setores da empresa que estarão envolvidos respectivamente nesta projeção. A característica predominante neste tipo de projeção Orçamentária é a impossibilidade de se realizar alterações após o seu planejamento. Esta condição, apesar de muito combatida por muitos autores, se justifica pelo fato de que as grandes corporações precisam trabalhar com as peças Orçamentárias consolidadas num único documento também conhecido como plano mestre ou Orçamento único. Essa consolidação permite aos gestores uma visão dinâmica do plano Orçamentário facilitando o seu acompanhamento e gestão. Na medida em que ocorrem alterações nas peças Orçamentárias este trabalho sofre prejuízo, além de estender por tempo demasiado o fechamento do Orçamento comprometendo também as ações a serem praticadas para o alcance das metas. Ao contrário do Orçamento Estático, o Orçamento Flexível permite alterações na peça Orçamentária, sendo ajustada em conformidade com as alterações observadas nos níveis das atividades concretas (basicamente flutuações no volume de vendas). O Orçamento Flexível está fundamentado na exata compreensão da natureza dos custos fixos e custos variáveis, sabendo-se que ao custo fixo se aplicarão os procedimentos tradicionais, enquanto os custos variáveis serão pautados pelo volume de vendas. Uma característica preocupante deste tipo de planejamento é o que se convencionou chamar de “desalinhamento com os fundamentos dos objetivos Orçamentários”. A possibilidade de alterações no Orçamento provoca o desalinhamento nos planos estabelecidos inicialmente, dificultando a continuidade do processo de elaboração do Orçamento, a saber, as projeções e estimativas nas demonstrações contábeis.

## **Budget / Forecast**

O Budget é o orçamento anual. O Budget considera as tendências e variações do mercado como: reajustes projetados em energia e água, alterações nos preços das matérias-primas, spare parts e insumos, bem como correções estimadas para os preços de vendas. Genericamente, podemos dizer que considera um ciclo de Planejamento que ocorre por volta dos meses de Junho e Julho, tendo como base as previsões de vendas, custos e despesas dos anos anteriores. Para a sua execução é necessário que se observe os dados históricos (através de relatórios gerenciais detalhados por contas contábeis), as possibilidades de expansão ou retração do empreendimento, e sua influência no orçamento de custos e despesas. Após o início do exercício social que compreende o período Orçado, ocorre a necessidade de efetuar a revisão do Budget. Utilizando os mecanismos de reajuste e correção, esta rotina acontece ao final de cada mês. A metodologia utilizada é a comparação do orçamento para apurar as divergências, seguido dos ajustes necessários de acordo com a situação momentânea. Essa revisão recebe o nome de Forecast. O Forecast é o ajuste do Orçamento ou Budget. Para executar estas correções, o responsável pelo planejamento deve conhecer a fundo o negócio, a organização e as possibilidades a curto e longo prazo da alta gestão.

## **Orçamento Contínuo**

O Orçamento contínuo é uma excelente alternativa para o planejamento Orçamentário, na medida em que se constitui em um instrumento mais flexível, alterando a característica estática, natural na construção da peça Orçamentária. A modalidade de Orçamento contínuo é o processo de planejamento que estabelece os planos para um determinado período específico, normalmente por um ano. Esta peça orçamentária é organizada em subperíodos orçados que normalmente variam de um mês

ou um trimestre. Cumprido o subperíodo, seja mensal ou trimestral; os responsáveis pelo planejamento excluem aquele período orçado e somam outro período contendo novo orçamento em seu lugar. 44 Conforme Welsch (1983, p.82) este modelo é muito utilizado quando se entende que as metas realizáveis podem ser estabelecidas para curtos períodos, aliados à necessidade de replanejamento e novas projeções por questões circunstanciais. Este tipo de controle Orçamentário possibilita à empresa trabalhar com perspectivas para 12 meses à frente, em suas projeções futuras. Apesar de contribuir para a flexibilidade da peça Orçamentária, esta modalidade de Orçamento apresenta como desvantagem o fato de que as constantes revisões consomem muito tempo dos colaboradores envolvidos. Concluindo, o Orçamento de Tendências através de suas submodalidades: Estático, Flexível, Budget / Forecast, e Contínuo; ampliam a capacidade dos gestores na execução do planejamento do Orçamento nas corporações. Por outro lado, estabelecer uma das modalidades como a mais adequada é uma tarefa praticamente impossível, pois, como vimos, cada uma das possibilidades melhor se adequa a um perfil organizacional, estratégia de gestão, ou à característica do negócio propriamente dito. Também há que se considerar a qualificação dos gestores e dos colaboradores encarregados da execução da peça Orçamentária. Apesar da escolha da modalidade a ser utilizada na concepção do Orçamento, é imprescindível que todos os envolvidos dominem as técnicas e que estejam comprometidos com os resultados.

### **3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS**

Conforme Padoveze (2005), o Orçamento de Vendas é o ponto de partida para que a organização construa as outras peças orçamentárias que complementarão o planejamento da empresa. Isso ocorre em função da definição do volume de vendas, que é elaborado com base nas premissas do orçamento, as quais têm sua origem no

Planejamento Estratégico, para então construir as peças orçamentárias ligadas ao custo de produção. Para Frezatti (2006) a construção do Orçamento de Vendas deve considerar as metas previamente definidas, a atuação da equipe de vendas, e a forma como o Orçamento de Vendas está vinculado ao Planejamento Estratégico. Apesar do segmento em que atua, toda empresa necessita vender ou comercializar seus produtos em um montante suficiente para cobrir seus custos e despesas, realizar novos investimentos e, principalmente, gerar o máximo de lucro para o(s) acionista(s). Sendo assim, antes de começar a elaborar o planejamento financeiro, a empresa precisa conhecer detalhadamente a sua projeção de vendas. É a informação sobre as vendas que permitirá à empresa projetar o faturamento para um determinado período futuro. Da mesma forma, analisando as estimativas de vendas e de faturamento, o administrador poderá conhecer e avaliar, ainda que preliminarmente, a real situação da empresa. Outro aspecto importante a ser considerado para que o Orçamento de Vendas alcance os objetivos, é que as estimativas das vendas considerem as possibilidades de expansão do mercado em que atuam.

Para a elaboração do Orçamento de Vendas, os itens a seguir devem ser considerados:

- O potencial do mercado, a demanda, o perfil do consumidor e o preço praticado.
- Verificação do empenho da equipe de vendas para atingir as metas da empresa, estabelecidas no plano de lucros da organização.
- O Orçamento de Vendas deve conter desafios, mas com o cuidado de serem realizáveis no período proposto.
- Análise da expansão ou encolhimento do mercado de atuação.
- Capacitação da equipe de vendas.
- A política que a empresa adotará para promover as vendas.
- A política de lançamento de novos produtos ou serviços.



- Os preços unitários dos produtos ou serviços a serem praticados.

### **Orçamento de Vendas**

O objetivo fundamental do Orçamento de Vendas é o atendimento com excelência aos clientes, considerando preço, qualidade, prazos, etc. Outro importante objetivo é o estudo detalhado dos mercados, como: quantidades a serem comercializadas, preços a praticar, dentre outros aspectos. Concluídas estas etapas, o próximo passo é estimar a receita operacional, organizar e programar a produção, tendo em vista o atendimento eficaz aos clientes e, ao mesmo tempo, atingir as metas estabelecidas no plano orçamentário e financeiro da empresa. Finalmente, o Orçamento de Vendas tem como objetivo imprimir na empresa a perspectiva de seu potencial para atuar no mercado, considerando que é o resultado das vendas, seja de bens, produtos ou serviços, a origem dos resultados da empresa. É por meio do plano orçamentário de vendas que a empresa também planeja o envolvimento e o comprometimento dos outros setores, em busca dos objetivos da corporação. É importante frisar que neste aspecto o Orçamento de Vendas se constitui em importante instrumento de gestão.

### **Características do Orçamento de Vendas**

As características do orçamento dependerão da atividade e do porte de cada empresa. Um fator importante é se o sistema de produção da empresa está voltado para a demanda puxada ou empurrada. Outro aspecto é a variedade da carteira de produtos que a empresa produz e comercializa. Há que se levar em conta as muitas possibilidades e variedades de comercialização, como o mix de produtos, as vendas fracionadas e diversificadas, as alterações nos pedidos dos clientes, etc. 75 Diante de tantas possibilidades, elaborar o Orçamento de Vendas certamente se torna complexo, daí a importância em se observar determinadas características no ato de sua elaboração, a saber:

- A construção do Orçamento de Vendas deverá apresentar as unidades monetárias e físicas.
- Pode haver a restrição na informação das quantidades físicas em função de alguma dificuldade técnica ou operacional; a informação monetária por unidade jamais deverá ser omitida.
- Preço de venda por unidade.
- Estimativa de receita por produto, por linha de produtos, por serviços, assim como por filial
- Assertividade, pois o orçamento não pode ser composto apenas por projeções; não se pode ignorar que o orçamento trata-se também de um instrumento de gestão e controle, e que deverá representar os objetivos e as metas da empresa.

O Orçamento de Vendas também deverá atentar para o tipo de canal por onde a empresa escoará seus produtos, desde a área produtiva, passando pela estocagem e pela distribuição, até chegar aos pontos de vendas para a aquisição dos consumidores.

**Os canais mais utilizados pelas corporações são:**

**Vendas diretas:** Quando o produto ou o serviço é de consumo final pelos clientes, como: alimentos, peças de reposição, produtos sob encomendas, entre outros.

**Vendas a varejo:** Canal usado na comercialização de produtos de transformação. Exemplo: matéria-prima, autopeças, resinas, entre outros.

**Venda via agentes/representantes:** Produtos diversos com destaque para as commodities (negociados na Bolsa de Valores) como: soja, algodão, minério de ferro, dentre outros graneis.

Quanto ao tipo de transporte, isso dependerá do tipo de produto e da atividade econômica da empresa. Os modais mais utilizados são o rodoviário, o ferroviário, o marítimo e o fluvial. As empresas também podem contar com frota própria ou terceirizar a atividade de transporte, e isso deve constar do Orçamento de Vendas.

## **O CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS**

O ciclo de vida do produto interfere radicalmente na projeção do Orçamento de Vendas. Cada produto apresenta um ciclo de vida útil característico, e esse ciclo é composto de etapas que vão desde a fase de testes preliminares até a sua extinção por obsolescência; substituição; queda nas vendas, reduzindo a contribuição para o faturamento, etc. O comitê responsável pela construção do Orçamento de Vendas deve conhecer as etapas que compõem o ciclo de vida de cada produto da empresa para não correr o risco de subestimar ou superavaliar as estimativas de vendas. O domínio deste conhecimento aliado às informações sobre o mercado, a concorrência e os prognósticos econômicos, possibilitará ao comitê projetar quedas ou aumentos nos volumes de venda, o que afetará as estimativas dos resultados financeiros, bem como a forma como a empresa deverá organizar a sua capacidade e os seus recursos de produção.

## **APRESENTAÇÃO DO ORÇAMENTO DE VENDAS**

O comitê responsável pela elaboração do Orçamento de Vendas também deverá estabelecer uma meta de crescimento realizável para o período referente ao orçamento. Quando uma empresa estabelece uma meta a ser atingida, os procedimentos mais comuns a serem cumpridos para alcançar as metas de crescimento são:

- Criar e treinar a equipe de vendas para que mantenham o foco exclusivo nas vendas, ocupando-se em atingir as metas propostas, não se influenciando pela pressão da concorrência.

- Cuidar para que a clientela esteja sempre informada e atualizada sobre os produtos e serviços oferecidos e comercializados pela empresa.

- Buscar formas de aumentar a participação no mercado, criando alternativas e estratégias, como parcerias com redes de assistência técnica, garantia estendida aos produtos, etc.

É fundamental que as apresentações do plano orçamentário sejam feitas utilizando recursos que facilitem sua leitura, compreensão e mensuração dos resultados. Essa recomendação é importante para que sejam mais ágeis os processos de tomadas de decisão, correção e realinhamento das metas. As grandes corporações operam com softwares avançados e mais robustos, o que sem dúvida facilita a operacionalidade da rotina de elaboração, controle e acompanhamento da evolução do Orçamento de Vendas. Por outro lado, também encontramos empresas de menor porte, e de gestão familiar, as quais não têm tecnologias de informação tão bem estruturadas, mas que também precisam elaborar seu Orçamento de Vendas. Em situações como essa, as planilhas do Excel são suficientes para atender a esta necessidade.

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

#### **O QUE SÃO DESPESAS OPERACIONAIS?**

As despesas operacionais estão relacionadas aos custos adquiridos pela empresa para manter as operações. Assim, os gastos indispensáveis para o funcionamento da organização são classificados como despesas operacionais. Dessa forma, as despesas operacionais não possuem relação com a produção da organização, assim, relacionam-se com as questões necessárias e, geralmente, previstas como, impostos, aluguel, salário e

contas de luz e água. Isto é, as despesas operacionais acabam sendo direcionadas para os custos que objetivam manter um funcionamento eficaz da organização. Entretanto, é relevante ressaltar que as despesas operacionais não devem ser refletidas a todos os custos da empresa, dado que, em contrapartida tem-se, os gastos financeiros, que apesar de não serem englobados nas despesas operacionais, são valores que precisam ser custeados.

### **COMO INTERPRETAR AS DESPESAS OPERACIONAIS?**

As despesas operacionais referem-se aos custos necessários para garantir o funcionamento da organização, assim, torna-se relevante garantir mensalmente o pagamento de alguns gastos. Logo, entre os gastos fixos podem ser considerados o salário dos colaboradores e os valores de contrato. Contudo, algumas despesas operacionais podem ter valores variados, como manutenção de equipamentos e as contas de luz e água. Entretanto, as empresas precisam possuir uma média de valores, ou seja, os custos variáveis devem ficar dentro da margem das despesas. Desse modo, é necessário realizar análises das despesas operacionais da organização, para interpretar se os gestores estão buscando um resultado financeiro eficaz, além de verificar se as despesas estão dentro do orçamento. Assim, para interpretar as despesas operacionais é válido comparar as análises ano a ano, para verificar como funciona o fluxo de caixa da organização.

### **COMO CALCULAR AS DESPESAS OPERACIONAIS?**

Para calcular as despesas operacionais de uma empresa não existe uma equação dedicada apenas para o cálculo, porém, existem algumas maneiras de realizar a soma das despesas da organização, para compreender se as despesas operacionais estão altas ou baixas. Assim, é importante verificar quais são as despesas operacionais da companhia, como também, conhecer quais os períodos em que elas ocorrem, isto é, se são mensais, trimestrais ou anuais.

Logo, é importante conhecer e calcular separadamente cada categoria, por exemplo:

- Conhecer todas as despesas da organização: é relevante buscar todos os valores e os períodos que devem ser realizados os pagamentos;
- Dividir as despesas por categoria: pode ser interessante realizar a divisão das despesas operacionais por categoria, por exemplo, entre as fixas e variáveis, para que sejam analisadas de forma separada.

### **TIPOS DE DESPESAS OPERACIONAIS**

As despesas operacionais podem ser divididas em duas vertentes diferentes, como:

- Despesas Operacionais Fixas: São os custos que estão presentes cotidianamente na organização.
- Despesas Operacionais Variáveis: referenciadas em momentos específicos, assim, o valor varia mediante o período.

Além disso, as despesas operacionais podem ser divididas em subcategorias, como:

- Despesas Comerciais;
- Despesas Administrativas;
- Outras Despesas.

### **DESPESAS COMERCIAIS**

Nessa categoria, pode-se incluir as despesas associadas à vendas, isto é, todos os custos relacionados a realização da comercialização dos produtos, podendo ser considerados as embalagens, propagandas e comissões.

### **DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS**

Neste caso, podem ser incluídas as despesas com os colaboradores, custos com contabilidade, aluguel, material de escritório, depreciação e amortização. Referente às despesas com os colaboradores, observa-se que são referentes aos encargos sociais legais, salários, vale-refeição, vale-transporte e seguro de vida.

### **OUTRAS DESPESAS**

Além das despesas comerciais e as gerais e administrativas, existem despesas específicas da organização, que podem surgir e não se encaixam em nenhuma das despesas já citadas. Desse modo, essas despesas podem ser agregadas à categoria “outras despesas”.

### **LIMITAÇÕES DAS DESPESAS OPERACIONAIS**

As despesas operacionais estão ligadas aos gastos das organizações durante o cotidiano. Entretanto, a análise dessas despesas possui algumas limitações, dado que cada empresa pode ter uma estrutura de despesa diferente da outra.

Por isso, apesar das despesas operacionais conseguirem identificar deterioração ou melhoria nas margens da organização, elas devem ser analisadas, em conjunto, a outros indicadores, para obter assim, uma interpretação mais verídica.

### 3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Através da DRE ( Demonstração de Resultado do Exercício ) da Natura Cosméticos S/A, foi feita uma projeção onde nossa equipe, a partir das informações da DRE, fizemos a dedução dos custos projetados dos anos 2021,2022 e 2023.

Baseados nos dados do ano de 2020 dividimos por 9 e multiplicamos por 12 meses, chegando ao valor para projetarmos para o ano seguinte e adicionamos a percentagem de crescimento do ano de 2021 = 3,8%, 2022 = 1,8% e 2023 = 3,0%, onde tivemos acesso às percentagens de crescimento através das projeções do Banco Itaú.

Descrição	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	16.685.598	16.985.938	17.495.516
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	(-) 4.498.856	(-) 4.579.835	(-) 4.717.230
Resultado Bruto	12.186.742	12.406.103	12.778.286
Despesas/Receitas Operacionais	(-) 1.033.486	(-) 1.052.088	(-) 1.083.650
Despesas com Vendas	(-) 7.418.644	(-) 7.552.179	(-) 7.778.744
Despesas Gerais e Administrativas	(-) 2.519.916	(-) 2.565.274	(-) 2.642.232
Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	(-) 176.703	(-) 176.703	(-) 176.703
Outras Receitas Operacionais	(-) 40.457	(-) 40.457	(-) 40.457
Outras Despesas Operacionais			
Resultado de Equivalência Patrimonial			
Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	997.536	1.194.494	1.056.500



## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS**

O ato de tributação sempre terá uma finalidade genérica: captar recursos financeiros para custear Municípios, Estados e âmbito Federal. A tributação é a principal fonte de recursos para a manutenção dos governos. É a partir dos tributos pagos pela população que os governos podem intervir na economia, manter os recursos básicos à população, atuar frente a situações de calamidade e fazer investimentos em serviços, infraestrutura e instalações.

A palavra tributo envolve 5 espécies de categorias presentes no Brasil tais como taxas, impostos, contribuições de melhoria, contribuições especiais e empréstimos compulsórios.

Nas empresas em geral estão presentes impostos e tributos diversos tais como IRPJ, PIS, COFINS, IPI, ISS, ICMS, INSS, CSLL entre outros. Independente do segmento da empresa e porte é necessário que se tenha um ótimo planejamento tributário. Existem regimes tributários que as empresas podem optar pelo Regime não cumulativo (: Empresas de Lucro Real), Regime Cumulativo (Empresas de Lucro Presumido e Empresas Simples Nacional - micro e pequenas empresas). No caso da Natura Cosméticos S/A se enquadra no lucro real, por ser uma empresa que fatura mais de R\$78 milhões ao ano, possui renda fora do Brasil, sendo assim tendo uma tributação justa de acordo com o lucro real do negócio, compensação de prejuízo fiscais entre outros benefícios.

### **3.2.1 LUCRO REAL**

O lucro real é um regime tributário 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. É importante observar que com o lucro real 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.

As empresas que entram no regime lucro real são:

- Empresas do mercado financeiro, como bancos, instituições financeiras, cooperativas de crédito, empresas de seguro privado, entidades de previdência aberta e sociedade de crédito imobiliário
- Empresas que tiverem lucro, rendimentos ou ganho 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
- Qualquer empresa com receita bruta acima de R\$78 milhões

As vantagens do lucro real são:

- 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.

As alíquotas do lucro real no caso do IRPJ, sobre o lucro real é de 15% para as empresas que apresentam até R\$20 mil de lucro mensal. Já para os negócios que excedem esse valor, a alíquota é de 15% sobre o lucro e mais 10% sobre o valor que excede R\$20 mil. O CSLL é de 9% a 12% sobre o lucro líquido. 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 o COFINS.

### 3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

O lucro presumido é uma presunção de lucro estipulada pelo governo como margem de lucro da receita bruta sendo um regime tributário comum e escolhido por muitas empresas.

Trata-se de um regime tributário simplificado para apuração do Imposto de Renda (IR) e da contribuição social, sendo diferenciado em alguns quesitos, em relação ao lucro real.

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.

Algumas empresas não podem optar pelo regime de lucro presumido, seja pelo seu ramo de atividade ou pelo seu faturamento, pois 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, pois 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.

O lucro presumido resume-se no fato em que, 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, sendo 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%. Sendo, 1,6% para empresas que trabalham com revenda de

combustíveis, 16,0% para empresas de serviço de transporte, 32,0% prestação de serviços em geral, intermediação de negócios e administração, locação ou cessão de bens móveis, imóveis ou direitos e 8,0% para as demais empresas que não se encaixam nos serviços mencionados anteriormente.

O IRPJ e a CSLL pelo regime do lucro presumido, serão apurados trimestralmente, sempre em 30 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro, sendo quatro trimestres de apuração durante o ano-calendário.

As apurações do PIS e da COFINS pelo regime tributário do lucro presumido ocorre pela incidência cumulativa, e não pode se creditar de insumos pela aquisição de bens e serviços. Sabendo que a incidência será cumulativa pode-se dizer que a apuração se dará em uma única fase: a saída de bens e serviços.

Poderão ser deduzidos os seguintes valores da base de cálculo do PIS e da COFINS, pelo regime de lucro presumido sendo, vendas canceladas, descontos incondicionais concedidos, ICMS pago por substituição tributária, IPI, receita de venda do ativo permanente, entre outros.

### **3.2.3 SIMPLES NACIONAL**

O Simples Nacional é um programa do governo federal que visa simplificar a burocracia das empresas. As empresas enquadradas no programa possuem as rotinas e obrigações mensais facilitadas, além de uma carga tributária reduzida e unificada.

O objetivo do Simples Nacional é beneficiar as microempresas e empresas de pequeno porte do sistema tributário complexo que possuímos atualmente.

A adoção do Simples Nacional ocorreu para tornar mais fácil a vida dos micro e pequenos empresários e, para isso, permite tanto alíquotas menores quanto o pagamento unificado de impostos, o que auxilia no dia a dia das atividades empresariais.

É preciso ficar atento, no contexto do Simples, ao fato de que o faturamento também é importante e pode variar de região para região, assim como a questão de que a atualização dos valores pode mudar, uma vez que a legislação tributária brasileira é bastante dinâmica.

Observando isso, o SEBRAE (2018) relata que as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) representam cerca de 98,5% das organizações privadas do Brasil, portanto, é preciso impulsionar esse tipo de negócio. Assim, dentre os principais objetivos da adoção do Simples estão: busca de uma maior integração entre as diferentes esferas do fisco, formalização dos negócios por meio da desburocratização permitindo uma melhoria do ambiente de negócio nacional; redução da carga tributária com o objetivo de estimular o empreendedorismo; melhoria e racionalização dos processos tanto do ponto de vista dos empresários quanto do próprio governo evitando falhas e retrabalhos, unificação dos tributos em diferentes níveis simplificando os processos para torná-los mais práticos e objetivos; busca constante pela diminuição na informalidade e legalização de novas empresas, principalmente no que diz respeito ao Microempreendedor Individual (MEI).

A adoção do Simples também se mostrou essencial para que as próprias empresas pudessem ter ganhos de escala, comprando mais e pagando menos, reduzindo seus custos e explorando diferentes possibilidades tanto no mercado interno quanto no externo.

Existem algumas condições a serem cumpridas pelas empresas para ingresso no Simples, sendo 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.

Em contrapartida, também há algumas características principais do regime do Simples Nacional que é, ser facultativo, ser irretratável para todo o ano-calendário, abranger 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, 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, apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais, prazo no mês subsequente para recolhimento do DAS.

Desta forma, o sistema de cálculo é facilitado por meio da aplicação de um percentual sobre a receita bruta de acordo com a atividade do negócio que, conforme foi visto, busca facilitar tanto para o empresário quanto para o governo que foi criando mecanismos para tornar todo o processo do Simples mais prático e rápido.

## 4. CONCLUSÃO

Concluimos, com a realização deste projeto, que o orçamento é um dos fatores essenciais para o andamento e crescimento de uma empresa.

Ele determinará a direção que os lucros e investimentos devem ser tomados.

Entendemos que o orçamento pode ser desmembrado de várias formas, sempre sendo utilizado para a necessidade da corporação. Ou seja, conseguimos projetar anos futuros da empresa ou projetos de crescimento através da elaboração correta do orçamento, sempre aplicando o crescimento esperado para o próximo período.

Observamos também, que um orçamento empresarial não deve apenas considerar os lucros e receitas, pois há os fatores externos que são os tributos que impactam diretamente no desenvolvimento da corporação. Podemos conhecer os vários tipos de tributos existentes e a qual regra cada um se aplica, sendo desde pequenas e médias empresas até grandes corporações, sempre levando em conta o valor de faturamento e a regra de aplicabilidade dos tributos.

Através de nossa pesquisa da empresa Natura S/A, conseguimos através das pesquisas realizadas elaborar a projeção de crescimento da empresa para os próximos 3 anos, sendo que, no ano de 2022 ela terá um crescimento em relação a 2021, e no ano de 2023 terá uma pequena queda em relação a 2022, porém isso se refere a fatores externos pois a porcentagem de projeção de crescimento para 2023 é menor, segundo site do Banco Itaú.

Foi possível analisar também que a empresa Natura S/A é passível à tributação de lucro real, devido seu valor de faturamento anual e operações fora do Brasil a mesma está sujeita ao imposto devidamente correto proporcionalmente à sua receita.

Diante disso, concluimos que toda empresa que tiver seu orçamento bem elaborado e sua tributação devidamente definida, tem grandes chances de ter uma longa história de negócios e crescimento.

## REFERÊNCIAS

ADVOCATTA.ORG.Nem tudo é imposto: tipos de Tributos. Disponível em: <[https://www.advocatta.org/post-ch2sf/nem-tudo-e-imposto-tipos-de-tributos?gclid=EA1aIQobChMIiMT7rcL27wIVEAyRCh3khQDWEAAYAAEgIXy\\_D\\_BwE](https://www.advocatta.org/post-ch2sf/nem-tudo-e-imposto-tipos-de-tributos?gclid=EA1aIQobChMIiMT7rcL27wIVEAyRCh3khQDWEAAYAAEgIXy_D_BwE)> Acesso em 05 abr/2021.

BLOG.NUBANK. Lucro Presumido: o que é e como ele funciona. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/entenda-o-que-e-lucro-presumido-e-como-ele-funciona/>> Acesso em 02 abr/2021.

BLOG.NUBANK. Lucro real: O que é e como funciona? Disponível em : <<https://blog.nubank.com.br/lucro-real/>> Acesso em 04 abr/2021.

CONUBE. Conheça os 7 principais impostos que sua empresa deve pagar. Disponível em <<https://conube.com.br/blog/principais-impostos/>> Acesso em 05 abr/2021.

FREZATTI, F. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HORGREN, C.T.; FOSTER, G.; e DATAR, S.M. Contabilidade de custos. 9.ed. JC.Editora. 2002.

MCGUIGAN, J. R.; MOYER, R. C. HARRIS, F. H.Economia de empresas:aplicações, estratégia e táticas.São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NATURA.COM.BR. Natura S/A. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/>> Acesso em 31 mar/2021.

PADOVEZE, C. L. Planejamento orçamentário. São Paulo: Thomson, 2005.

RECEITA FEDERAL. Simples Nacional. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>> Acesso em 04 abr/2021.

SANVICENTE, A. Z; SANTOS, C. da C. Orçamento na administração de empresas: Planejamento e controle. 2.ed. – São Paulo Atlas, 2010.



SEU DINHEIRO. Após compra da Avon, Natura tem queda de 71,6% no lucro em 2019 a R\$155,5 milhões. Disponível em:

<<https://www.seudinheiro.com/2020/empresas/natura-4tri-201>> Acesso em 02 abr/2021.

STATUSINVEST.COM.BR. ORÇAMENTOS DAS DESPESAS OPERACIONAIS:

Disponível em: <<https://statusinvest.com.br/termos/d/despesas-operacionais> - Acesso em 06/04/2021.

VASCONCELLOS, M. A. S. de; GARCIA, M. E. - Fundamentos de economia. ed.esp., São Paulo: Saraiva, 2012.

WELSCH, G. A. Orçamento empresarial. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, J. E. Planejamento e Orçamento. 4. ed. Porto Alegre.Sagra Luzzatto, 2001.

