



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
CONFECÇÕES BONZAI LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
CONFECÇÕES BONZAI LTDA

MÓDULO GESTÃO EMPREENDEDORA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA - PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS - PROF. DANILO MORAIS
DOVAL

Estudantes:

CAMILA MORANDIN PERÃO, RA
1012020200260

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	8
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	8
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	13
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	15
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	18
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	27
3.2.1 LUCRO REAL	28
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	29
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	30
4. CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	38

1. INTRODUÇÃO

Ter um sistema orçamentário implantado é fundamental para a sobrevivência e boa gestão de uma empresa (SOUSA JUNIOR, 2016, p.32). O orçamento está atrelado à gestão geral de uma empresa que pode ser dividida em três etapas: planejamento, execução e controle. (PADOVEZE, 2012, p. 16).

De acordo com SEBRAE (2018, p.1), o orçamento empresarial,

É um instrumento de planejamento e controle das receitas, despesas e resultados do empreendimento. O orçamento parte do comportamento do passado e olha para as possíveis mudanças futuras, quantificando, em termos econômicos e financeiros, as atividades da empresa. Trata-se de uma previsão, uma meta, de acordo com a qual serão tomadas as decisões na empresa.

Ainda segundo SEBRAE (2018, p.1), para criar um orçamento, é necessário conhecer as vendas das empresas, os empréstimos obtidos e outras fontes de receita. Por outro lado, também é necessário o levantamento dos usos e aplicações no processo empresarial, ou seja, seus custos, despesas e investimentos.

Um bom orçamento além de analisar os gastos das empresas periodicamente, também permite o mapeamento e detalhamento das receitas e do custo da mercadoria ou serviço vendido, o monitoramento das tendências de aumentos ou quedas nos componentes formadores do custo, estabelecer as despesas fixas e os provisionamentos, definir a necessidade de capital de giro, estabelecer uma estratégia empresarial para gerar caixa, planejar ações de investimentos em projetos estratégicos, táticos e operacionais. (SOUSA JUNIOR, 2016, p. 15).

A implantação de um sistema orçamentário requer tempo, dedicação e continuidade o que faz com que muitas empresas abandonem o projeto orçamentário e recorra aos controles arcaicos e pouco eficientes (SOUSA JUNIOR, 2016, p. 32).

De acordo com Carneiro (2015, p.16), as grandes empresas utilizam o orçamento como ferramenta de planejamento e controle. Por outro lado, as micro e pequenas empresas não os utilizam.

Com o cenário econômico atual as pequenas empresas enfrentam dificuldades de gerenciar seus negócios e manter seus estabelecimentos abertos, tendo que repensar os seus gastos e realocar suas receitas de forma mais planejada e controlada e com menos recursos ficando evidente a importância de implantar o orçamento nas empresas. A crise sanitária leva a uma nova recessão econômica: menor circulação de pessoas gera menos demanda por produtos e serviços, menos demanda acarreta em menor produção, menor produção implica em menos vendas (PERÃO, 2020, p.10).

Diante dessa situação, para o presente projeto foi selecionada uma pequena indústria de confecção de roupas atingida pela crise econômica, decorrente da pandemia do coronavírus, demonstrando a importância que o orçamento tem na tomada de decisão dentro de pequenas empresas, analisando os custos, as despesas e novas oportunidades evitando o fechamento das atividades.

Assim, o objetivo deste projeto é a construção de um orçamento empresarial e análise dos elementos que compõem a gestão orçamentária e a gestão tributária de uma pequena empresa enquadrada no regime tributário do Simples Nacional.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O setor têxtil e de confecção brasileiro tem destaque no cenário mundial, não apenas por seu profissionalismo, criatividade e tecnologia, mas também pelas dimensões de seu parque têxtil: é a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta maior em confecção; o segundo maior produtor de denim e o terceiro na produção de malhas. Autossuficiente na produção de algodão, e com grandes investimentos na produção de fibras químicas, o Brasil produz 9,8 bilhões de peças confeccionadas ao ano (dessas, cerca de 6,5 bilhões em peças de vestuário), sendo referência mundial em *beachwear*, *jeanswear* e *homewear*. Outros segmentos também vêm ganhando mercado internacional, como a moda feminina, masculina e infantil, além do fitness e moda íntima (CNI/ABIT, 2012).

De acordo com a ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção no ano de 2018 o faturamento da cadeia têxtil e de confecção foi de US \$51,58 bilhões. Além disso, ainda nesse mesmo ano houve um investimento no setor de R\$ 3,1 milhões. Esse setor é o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para alimentos e bebidas (juntos) e o segundo maior gerador do primeiro emprego.

A indústria têxtil no Brasil tem mais de 200 anos e o país possui a maior cadeia têxtil completa do ocidente: desde a produção das fibras, como plantação de algodão, até os desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo. O Brasil é o único país da América do Sul a ocupar lugar de destaque no setor: responde por 2,4% da produção mundial de têxteis e por 2,6% da produção mundial de vestuário

No primeiro trimestre de 2019, o acumulado da produção de vestuário chegou a 1,2 bilhões de peças. Até 2021 a estimativa é de crescimento acumulado de 13% do mercado de moda no Brasil, com média de 3,1% ao ano, o que pode levar a recorde de produção, de 6,68 bilhões de peças.

Em uma área tão promissora, os desafios de mercado são constantes. Dentre elas, podemos destacar a concorrência, sustentabilidade, funcionários capacitados, aumento do custo da matéria prima, impostos e burocracia. A China, por exemplo, é uma forte concorrente, com alta tecnologia, mão de obra barata e uma política de impostos bem mais competitiva que a realidade brasileira. Além disso, a questão da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável deve ser levada cada vez mais a sério, pois os impactos ambientais na produção de roupas são gigantescos.

A empresa escolhida para este estudo está no mercado desde 1990 e está localizada no município de Tambaú no Estado de São Paulo (PERÃO, 2020, p. 4).

Inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ - sob nº 62.743.844/0001-80, a Confecções Bonzai LTDA tem sede na Rua Doutor Alfredo Guedes nº 903 e é optante pelo regime tributário do Simples Nacional (PERÃO, 2020, p. 4).

O intuito principal da empresa é a confecção de peças do vestuário, exceto as peças íntimas e as confeccionadas sob medida, sendo uma microempresa familiar de capital fechado. O foco da empresa não é a produção em larga escala e sim a qualidade do seu produto, atendendo ao mercado local e regional. Em sua maioria são usados tecidos planos, seguindo o processo de corte, estampa e costura até chegar ao consumidor.

A empresa trabalha com vendas no atacado através de encomendas de produtos pré estabelecidos pelos clientes, que entregam a ideia do produto que será desenvolvido pela confecção e com vendas no varejo através da loja física localizada no mesmo endereço da fábrica. As vendas no varejo são predominantemente uniformes escolares, jalecos, camisetas básicas e com a pandemia a confecção de máscaras de pano passou a fazer parte do portfólio da empresa. Além dos produtos de industrialização própria, a empresa comercializa uma pequena quantidade de meias e calças jeans básicas para atender as necessidades dos seus clientes.

O lucro principal da empresa está nas vendas no atacado, pois são planejados e estruturados para que a produção seja bem executada e com preço justo para ambos os lados, clientes e empresa.

A empresa para atingir suas metas e objetivos tem como base o seguinte tripé:

- Missão: confeccionar peças do vestuário de alta qualidade e de referência no mercado proporcionando aos clientes a melhor experiência com seus produtos;
- Visão: ser destaque no ramo de confecção pela excelência dos seus produtos, comprometimento com os prazos e preço justo;
- Valores: ter ética, dar transparência nos negócios, valorizar os colaboradores, os clientes e os fornecedores, e comprometimento com a sustentabilidade para as futuras gerações.

A indústria que já chegou a contar com dez colaboradores diretos atualmente conta dois funcionários diretos no operacional e duas sócias, uma auxilia no processo produtivo sendo responsável pelo setor de corte e a outra pela área administrativa e de vendas. Além dos colaboradores diretos a empresa conta com os parceiros terceirizados no setor de produção e de contabilidade e com o suporte de familiares quando necessário na produção e nas vendas. A produção média mensal atualmente é de 1.500 peças sendo predominante camisetas de uniformes empresariais.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

No cotidiano das famílias muito se faz presente a palavra orçamento. O orçamento é usado para planejar a compra de um imóvel, uma viagem, a troca de um carro e principalmente para controlar os gastos mensais.

Dentro de uma empresa, onde o objetivo principal é o lucro, o orçamento é uma ferramenta importante para alcançar a lucratividade.

De acordo com Padoveze (2012, p. 14), “ o orçamento é um instrumento para pôr um plano em ação, a fim de atingir certo objetivo”. Ou ainda “é a expressão quantitativa de um plano de ação” (PADOVEZE, 2012, p. 15).

O orçamento está alinhado com o planejamento estratégico sendo ambos de suma importância dentro das organizações empresariais para gestão e tomada de decisões para alcançarem os objetivos determinados (FERNANDES, 2016, p. 12).

Segundo Hoji (2017), o planejamento permite definir de forma antecipada ações a serem tomadas com base em cenários diferentes e premissas estipuladas, assim é possível estimar os recursos a serem utilizados e atribuir as responsabilidades para cada gestor a fim de atingir o lucro planejado. O planejamento pode ser dividido em: estratégico (planejamento a longo prazo, visando antecipar o que pode ser feito e garantindo a missão e a continuidade da empresa), tático (visa operacionalizar as estratégias definidas no planejamento estratégico otimizando os resultados no médio prazo) e operacional (o planejamento estratégico e tático passam a vigorar no dia a dia da empresa otimizando os resultados no curto prazo) (HOJI, 2018, p.8). Como o orçamento é projetado geralmente para um período de 3 a 12 meses, pode ser tratado como um planejamento operacional ou de curto prazo.

Após fazer o planejamento estratégico, tem-se o orçamento previsto para o período predeterminado e, com base na sua execução, surge o controle orçamentário (LUZ, 2015 , p.10).

De acordo com Hoji (2012, *apud* SOUSA JUNIOR, 2016, p.4) o controle orçamentário acompanha a execução das atividades e compara o desempenho real com o planejado, com isso é possível corrigir os eventuais desvios e nortear as tomadas de decisões, aperfeiçoando assim o próximo planejamento estratégico.

A figura 1 é um resumo do processo orçamentário abrangendo as subdivisões do planejamento, a execução e o controle.

FIGURA 1 - Processo de planejamento, execução e controle.



Fonte: Adaptado de Padoveze, 2012

Além dos fatores econômicos, o sistema orçamentário dentro de uma empresa traz benefícios gerenciais. Segundo Padoveze (2012, p.19), “é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho tanto de grupos quanto de pessoas”, pode ser usado como motivação através de premiação ou remuneração variável, desde que atinja outros objetivos em termos de resultados e retorno de investimento, visto que as etapas de planejamento e controle envolve a participação o comprometimento de todos da empresa.

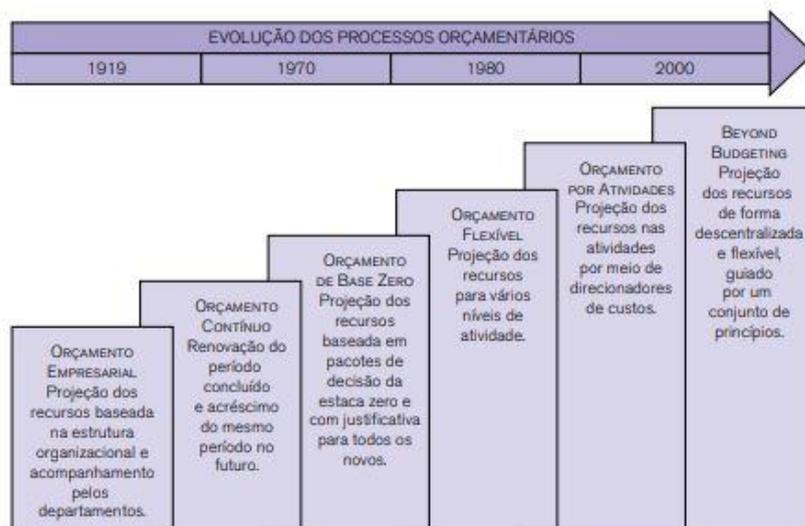
Para Hoji (2018, p.13), além das vantagens já citadas, o orçamento também permite a tomada de decisões financeiras com maior grau de acerto, possibilita que os administradores quantifiquem e datem as atividades pelas quais são responsáveis, facilita a delegação de poderes e identifica os pontos de eficiência ou ineficiência do desempenho.

Por outro lado Hoji (2018, p.14), destaca algumas limitações do orçamento, entre elas, variações orçamentárias por se basear em estimativas podendo gerar frustração com os resultados alcançados, inflexibilidade, necessidade de constante monitoramento gerando um custo de manutenção, requer tempo para sua elaboração e quando é necessário ajustes devem ser feitos com rapidez para não desmotivar os colaboradores com a discrepância entre os resultados efetivos e os planejados.

Para Padoveze e Taranto (2009, p.24), a questão mais controversa do sistema orçamentário diz respeito à flexibilidade de aplicação, e os questionamentos sobre as vantagens e desvantagens do orçamento empresarial fez surgir modelos de orçamentos, bem como novos conceitos.

Lunkes (2009, *apud* CARNEIRO, 2015, p.18) diz que o orçamento foi se adaptando e acompanhando as tendências modernas das teorias de gestão. Assim, cita alguns métodos diferentes de elaborar um sistema orçamentário conforme a Figura 2.

FIGURA 2 - Do orçamento empresarial ao *beyond budgeting*.



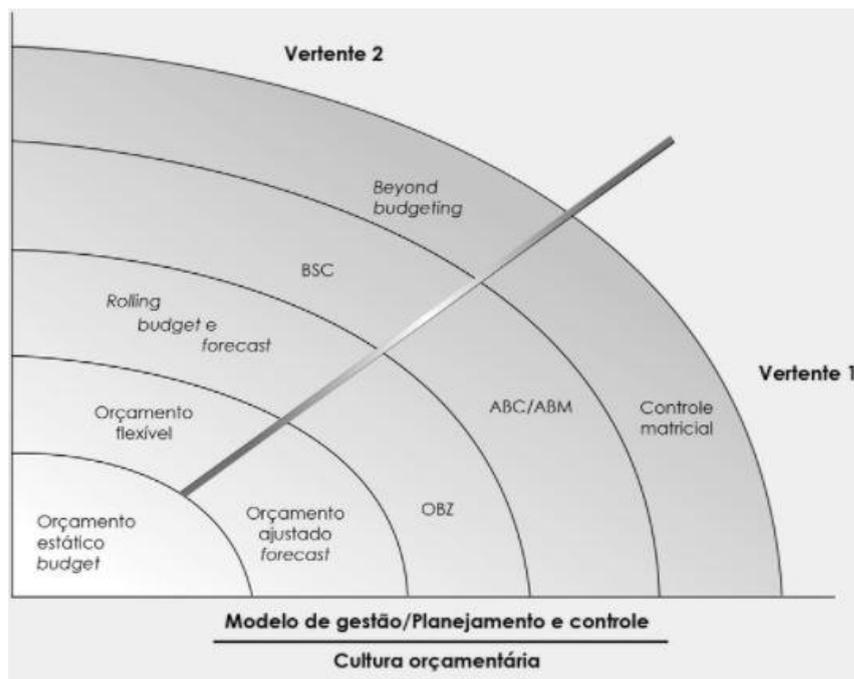
Fonte: Lunkes (2009, p. 39 *apud* CARNEIRO, 2015, p.18)

Padoveze e Taranto (2009, p.44) destacam duas vertentes na evolução do orçamento, uma mais rígida e outra mais simples. Para os autores, o orçamento estático ou orçamento empresarial deu origem a essa ferramenta de gestão, ele é o mais comum e mais utilizado pelas empresas.

A partir do orçamento estático algumas evoluções ocorreram, surgindo outros tipos de orçamentos: contínuo, flexível, ajustado e base zero são alguns deles. No geral apresentam os mesmos objetivos, mas cada um com uma singularidade (CARNEIRO,2015, p.19).

As duas vertentes citadas por Padoveze e Taranto (2009), estão representadas na Figura 3.

FIGURA 3 - As vertentes do orçamento de acordo as evoluções dos conceitos



Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p.44).

Para explicar a Figura 3, Padoveze e Taranto (2009, p. 44) afirmam,

A vertente que entende que o orçamento deve ser o grande instrumento de controle do processo de planejamento e de avaliação de desempenho parte do orçamento estático, aceita o conceito de orçamento ajustado, considera válido

o conceito de orçamento base zero, tem afinidade com o conceito de custo e de gestão por atividades e admite o controle orçamentário matricial. Já a vertente que busca a flexibilização do orçamento, partindo da premissa de que o orçamento estático engessa demais a empresa, tem como primeira proposta a adoção do orçamento flexível, aceita a adoção do conceito de *rolling forecast*, é simpática à sugestão do *balanced scorecard* de utilizar indicadores não financeiros para a avaliação do desempenho e até admite a condição do orçamento como ferramenta pouco útil para o planejamento, ao concordar com os postulantes do *beyond budgeting*.

Como dito, cada tipo de orçamento possui uma singularidade e no Quadro 1 serão apresentadas algumas características de alguns modelos.

QUADRO 1 - Modelos de orçamentos e suas características.

Tipo de Orçamento	Características
Estático ou <i>budget</i>	Fixa o volume de vendas esperado e permanece inalterado durante o período determinado.
Ajustado ou <i>forecast</i>	Possibilita a flexibilização quando é necessária uma alteração do original, em virtude de mudanças significativas.
Contínuo ou <i>rolling budget</i>	Planejamento realizado para períodos definidos, geralmente por um ano, porém os períodos orçados são móveis. A cada mês que se encerra este é excluído e é acrescentado um novo mês ao final, mantendo o ciclo total.
Flexível	Baseia-se no volume de vendas esperado e permite alterações ao longo do período determinado
Base Zero (OBZ)	Deixa de lado informações históricas durante o planejamento futuro.
Atividades (ABB)	Atribui custos a atividades por meio de direcionadores e em seguida aos produtos e serviços considerando a relação causa e efeito
<i>Beyond budgeting</i>	Gestão flexível, que não utiliza o orçamento anual de resultados.

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009), Sousa Junior (2016) e Hoji (2018).

Segundo Padoveze (2012, p. 93), o plano orçamentário pode ser dividido em quatro etapas: orçamento operacional, orçamento de investimentos, orçamento financeiro e projeção das demonstrações contábeis ou orçamento de caixa.

Diante do exposto fica evidenciado a importância do orçamento como parte no processo de planejamento estratégico, independentemente do porte da empresa, seja uma empresa de porte pequeno ou grande, ou ainda do tipo de atividade econômica. Em geral é através do orçamento empresarial, que são planejadas e controladas as atividades operacionais.

Assim, o orçamento é peça fundamental na estruturação do planejamento geral da empresa, de acordo com os objetivos e metas. O sistema orçamentário fornece à direção as instruções para a execução de planos, enquanto a avaliação e o controle permitem a comparação dos valores realizados pela empresa, aos projetados para o período (ZDANOWICZ, 2001).

3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

O orçamento de vendas faz parte do orçamento operacional e é o ponto de partida do processo das demais peças orçamentárias (LUZ, 2015, p. 19).

Através dele é possível definir o orçamento de produção, de consumo de materiais, de compra de materiais e de despesas departamentais.

Para Sousa Junior (2016, p. 74), o orçamento de vendas tem dois objetivos principais: o atendimento ao cliente, que inclui qualidade, prazos e preço. E estudar detalhadamente o mercado: quantidades dos produtos a serem comercializados, preços a praticar, etc.

Diversos aspectos podem influenciar o orçamento de vendas e devem ser observados de acordo com as características da empresa como: atividade, porte, variedade do portfólio de produtos industrializados ou comercializados, vendas no atacado ou varejo, etc (SOUSA JUNIOR, 2016, p.74).

Luz (2015, p. 21) cita alguns destes aspectos, entre eles: identificar os produtos que serão vendidos, estabelecer um critério de entendimento do produto especificando por modelo e por linha de produto, identificar os mercados dos produtos, determinar as quantidades a serem orçadas e os preços de cada produtos para cada mercado, diferenciar os preços à vista e a prazo e determinar a quantidade de venda pretendida para cada tipo de pagamento, prever possíveis aumentos nos preços segundo as premissas orçamentárias, prever o valor dos impostos sobre cada produto e mercado, projetar as demais receitas (não-operacionais, variações cambiais, recuperação de receitas, etc) e prever as inadimplências.

Feita a análise destes pontos, o orçamento de vendas é elaborado em quatro etapas: previsão de vendas, previsão dos preços, identificação dos impostos sob as vendas, e orçamento de vendas em moeda corrente do país (PADOVEZE, 2012, p. 97).

Na previsão dos preços, deve ser determinada a quantidade de cada produto da empresa que será vendida. Padoveze (2012, p. 97) bem como Luz (2015, p. 21) consideram essa a etapa mais difícil devido às eventualidades dos cenários econômicos e das sazonalidades existentes. Para eles existem pelo menos três grandes métodos eficazes de previsão de vendas: o método estatístico, a coleta de dados das fontes de origem das vendas e o uso final dos produtos.

O método estatístico, como o próprio nome sugere, utiliza modelos estatísticos de correlação e análise setorial de acordo com os recursos computacionais disponíveis, ele é usado quando se pretende adotar as vendas passadas para projetar as futuras. A coleta de dados das fontes de origem tem como base as informações que vêm dos centros vendedores e por fim, o método do uso final dos produtos, que é utilizado quando as empresas conseguem prever de forma assertiva a quantidade de produtos que seus clientes comprarão e assim consegue orçar suas próprias vendas (LUZ, 2015, p.22).

A etapa de previsão dos preços é composto pelo valor por produtos e seus respectivos mercados, devendo ter o preço baseado na moeda de cada um (PADOVEZE, 2012, p. 99).

Segundo Assaf Neto (2005 *apud* CARNEIRO, 2015, p. 42), a estrutura tributária no nosso país é extremamente complexa e deve ser analisada durante o orçamento de vendas para formar o preço dos seus produtos. De acordo com Carneiro (2015, p. 42), “os tributos associados ao processo de formação dos preços de venda podem ser classificados como gerais, incidentes em quase todas as empresas, e específicos, incidentes em algumas operações, apenas”.

Posteriormente será analisado o cenário tributário do país e a carga tributária que recai sobre as empresas, mas, de maneira geral os impostos que incidem diretamente no preço do produto e devem ser considerados no orçamento de vendas são: ICMS, IPI, PIS, COFINS e ISS.

Após todas as análises anteriores, na quarta etapa deve ser feito um orçamento mensal, considerando a receita bruta e a líquida após a dedução dos impostos, de acordo com os produtos e mercados (PADOVEZE, 2012, p. 101).

3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

O orçamento das despesas operacionais reúne os gastos que a empresa deve suportar para gerenciar e vender seus produtos. Pode se dizer que ele engloba todos gastos que ocorrerem no período projetado, exceto os custos de produção (BOMFIM, 2016, p. 27).

Segundo Sousa Junior (2016, p. 91), a elaboração do orçamento de despesas operacionais “ tem por objetivo conhecer de forma antecipada não somente o montante destas despesas, mas também como poderá agir estrategicamente no objetivo de reduzir estes gastos e, ao mesmo tempo, cumprir as metas periódicas de vendas”. Este orçamento deve abranger as áreas de administração, tributos, vendas e finanças da empresa. Assim, deve ser elaborado um orçamento para cada setor e ao final unir todos em um único (SOUSA JUNIOR, 2016, p. 91).

Para Luz (2015, p. 23) e Padoveze (2012, p. 132) as despesas estão concentradas em despesas com mão de obra (direta e indireta), consumo de materiais indiretos, despesas gerais departamentais, depreciações e amortizações.

Para Padoveze (2012, p. 131) “uma metodologia bastante usada é separar os gastos com mão de obra direta dos demais gastos”. As despesas com mão de obra abrange os salários e encargos sociais decorrentes do quadro de funcionários, sendo estes além do salário mensal, as férias, o décimo terceiro, as horas extras, o fundo de garantia por tempo de serviço, vale alimentação e transporte quando for o caso, etc. O autor ainda ressalta que “parte do orçamento da mão de obra, principalmente da mão de obra direta, está vinculada aos orçamentos de produção e vendas” podendo ser mais ou menos detalhado, dependendo da empresa.

No entendimento de Luz (2015, p. 24) e Taranto (2012, p. 133) as despesas gerais departamentais são as despesas de consumo dos centros de custos ou atividades, englobando dentre elas as despesas administrativas e despesas de vendas. Ambos afirmam que essas despesas apresentam desempenhos diferentes em cada setor e, nem todos departamentos apresentam as mesmas despesas sendo necessária uma atenção individualizada para cada um.

No cotidiano de uma organização empresarial existem despesas que são consideradas fixas, essas geralmente fazem parte das despesas administrativas decorrentes das rotinas de apoio do setor produtivo e de vendas. Alguns exemplos são: aluguel, água, energia elétrica, telefone, assinaturas de revistas, jornais, *websites*, etc (SOUSA JUNIOR, 2016, p. 93).

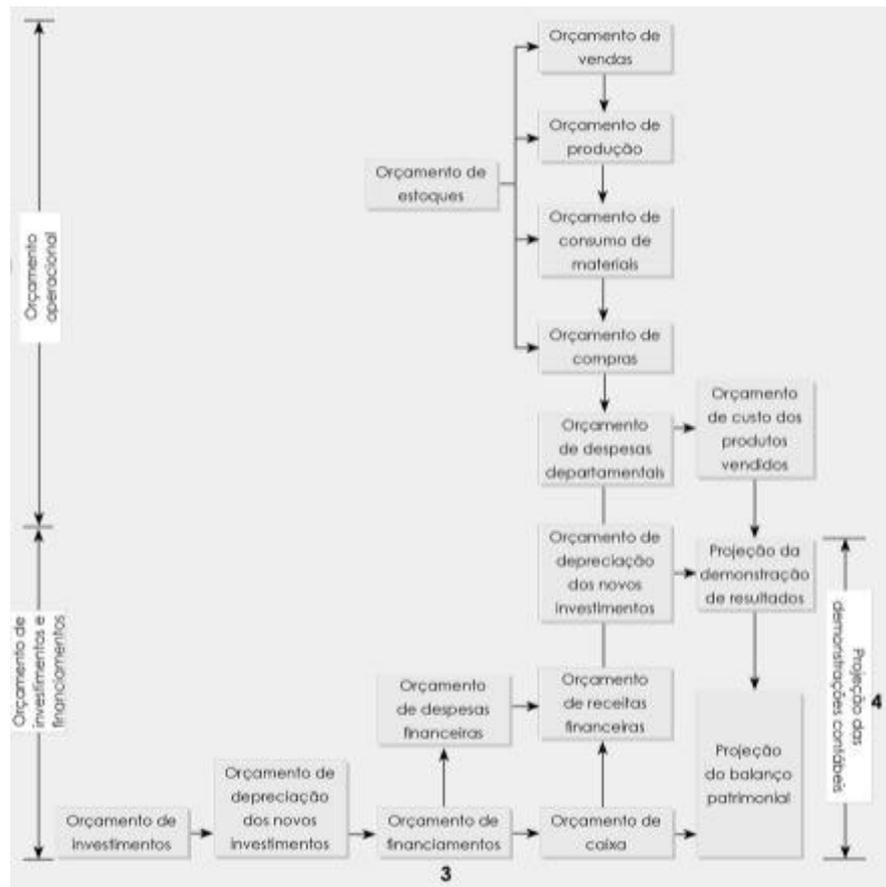
Além das despesas consideradas fixas, os empreendimentos precisam prever no orçamento as despesas variáveis. Tanto Luz (2015, p. 24) quanto Taranto (2012, p. 133) classificam elas como despesas de consumo indireto dos materiais, que são aquelas que não estão ligadas de maneira direta aos produtos, assim, sua compra é realizada à medida que é consumida. São exemplos: materiais auxiliares, combustíveis, material de conservação e limpeza, material de segurança do trabalho e material de escritório.

As despesas com vendas podem ocorrer antes, durante e após sua realização. Antes da venda citamos despesas como publicidade, material promocional, viagens, brindes, etc. Durante as vendas têm comissões e gratificações desse setor e, depois da sua efetivação tem gastos com fretes, embalagens, etc (SOUSA JUNIOR, 2016, p. 93).

As despesas tributárias, financeiras, de depreciação e amortização também precisam ser orçadas. As despesas tributárias embora alguns tributos já estejam previstos no orçamento de vendas precisam ser elencados nas despesas operacionais. Alguns tributos são: IPTU, ICMS, PIS, COFINS, INSS, Imposto de Renda, etc. Já as despesas financeiras decorrem principalmente de empréstimos e financiamentos contraídos pela empresa. As principais despesas previstas neste orçamento são: juros, IOF, taxa de manutenção de contas, correções e atualizações monetárias (SOUSA JUNIOR, 2016, p. 95).

Por fim, as depreciações e amortizações de bens e direitos compõem o orçamento de despesa com depreciação e amortização. Embora possa ser considerado uma despesa administrativa, Luz (2015, p. 24) destaca que “ A importância desse grupo consiste no fato de que é necessário atribuir responsabilidades pelo uso dos bens que estão à disposição das atividades na empresa.” As despesas a serem orçadas compreende as depreciações e amortizações dos bens e direitos já existentes e dos que serão adquiridos durante o período orçado.

De modo geral, um plano orçamentário bem detalhado é estruturado conforme a Figura 4.

FIGURA 4 - Esquema geral do plano orçamentário.

Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p. 38).

3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Para realizar o orçamento empresarial é necessário definir o período que este irá abranger. Geralmente a projeção é estipulada para um ano ou um semestre e as empresas dão preferência para coincidir com o período social da empresa que nem sempre é encerrado em dezembro (HOJI, 2018, p.22).

O orçamento empresarial deve ser projetado levando em consideração os fatores econômicos e de mercado, o que inclui o PIB, a inflação, aumento salarial, taxa de câmbio e juros (HOJI, 2018, p.22).

Uma das peças orçamentárias mais importantes é o demonstrativo de resultado do exercício (DRE) projetado, ele é realizado a partir da consolidação dos orçamentos auxiliares e permite visualizar a situação econômico-financeira da empresa (BOMFIM, 2016, p. 29).

Para uma DRE projetada mais precisa é importante fazer suas projeções comparando com uma DRE real de determinado período (BOMFIM, 2016, p. 29).

Na empresa em questão, será analisada a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do primeiro trimestre de 2021 e a partir disto do cenário econômico e da análise de mercado será projetado o orçamento empresarial do segundo, terceiro e quarto trimestre do ano em exercício e o primeiro trimestre do próximo ano.

No anexo A está a DRE do primeiro trimestre de 2021 e no quadro 2 estão os dados compilados.

QUADRO 2 - Demonstração de Resultado do 1º trimestre de 2021.

(+) Receitas de Vendas	R\$	74.417,85
(-) Impostos	R\$	3.348,79
(=) Receita líquida	R\$	71.069,06
(-) Custo dos Produtos/Mercadorias	R\$	26.758,19
(=) Lucro bruto	R\$	44.310,87
(-) Despesas operacionais	R\$	28.943,86
(=) Lucro operacional	R\$	15.367,01
(+) Receitas não operacionais	R\$	1.247,00
(=) Lucro líquido	R\$	16.614,01

Fonte: Autora

Alguns ramos de atividades tem sazonalidade, exemplo disso são os comércios que têm vendas maiores em meses com datas comemorativas. No caso da confecção analisada o primeiro trimestre do ano é sempre o que gera mais receitas para a confecção, pois a contribuição das vendas no varejo triplica com a compra de uniformes escolares para o início do ano letivo, já as vendas no atacado se mantêm na média durante todo o ano. No ano passado, quando a pandemia eclodiu no Brasil, a empresa precisou reorganizar seus gastos e receitas e focar nas vendas no atacado, pois sua venda no varejo é majoritariamente uniformes escolares e com as escolas fechadas o faturamento despencou.

Como já dito anteriormente, o orçamento de vendas determina a quantidade e o valor das vendas com ajuda da área comercial e de marketing. Quando o volume projetado for maior que do período anterior fatores de logística e a capacidade de produção devem ser bem analisados, daí a importância da análise de mercado e do cenário econômico.

O Banco Itaú publicou no mês de março a projeção do cenário econômico mundial e brasileiro. Para este trabalho será utilizada a projeção trimestral. Os dados se encontram na Figura 5.

FIGURA 5 - Projeção trimestral do cenário econômico brasileiro



		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)	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: Adaptado de Itaú (2021)

Além das projeções do cenário econômico, é necessário prever os reajustes salariais de acordo com o dissídio da categoria bem como as contribuições

previdenciárias, para isso a empresa precisa definir suas metas de produção para conseguir estimar se será necessário aumentar o quadro de funcionários e consequentemente o gasto com mão de obra.

Ao final do ano passado a empresa vinha restabelecendo seu capital de giro que sofreu uma descapitalização durante o ano anterior com a queda das vendas. Tinha como expectativa aumentar 45% seu quadro de funcionários e investir na modernização das máquinas de costura e implantação de um sistema de corte automatizado visando expandir o negócio e aumentar a capacidade de produção, mas, com o endurecimento das medidas restritivas de controle do vírus será necessário rever essa meta e analisar se o cenário econômico será favorável para um aumento de produção.

De acordo com as sócias os produtos vendidos no primeiro trimestre seguiram a mesma linha do ano passado sendo a maior produção de camisetas, jalecos e máscaras de pano, desta forma para este estudo será projetado o orçamento de vendas destes produtos.

O método de determinação do custo atualmente praticamente pela empresa é calculando os custos diretos de matéria-prima e mão de obra e o rateio dos custos indiretos de energia elétrica. Como cada produto demanda uma mão de obra e tempo específico de produção foram estipulados pelas sócias valores dos departamentos por unidade. No Quadro 3 será apresentado o valor do custo das mercadorias no primeiro trimestre de 2021 sem considerar o valor dos impostos e o valor de vendas praticado no atacado e varejo.

QUADRO 3 - Custo unitário dos produtos no primeiro trimestre de 2021.

Produto	Matéria prima R\$	Corte R\$	Costura R\$	Acabamento R\$	Energia R\$	Tempo min	Valor venda unitário (atacado) R\$	Valor venda unitário (varejo) R\$
Camiseta (Produto A)	5,50	1,50	1,00	0,50	0,84	15	13,50	27,00
Jaleco (Produto B)	10,00	3,00	12,00	1,50	3,87	69	42,50	60,00
Máscara (Produto C)	0,50	0,50	0,50	0,10	0,28	5	4,50	7,00

Fonte: autora

Como o forte da empresa é a venda no atacado para esse estudo será considerado a premissa de vendas e valores com base no atacado. A projeção da quantidade de vendas foi estimada com a projeção do PIB da Figura 5 e os preços unitários pelo índice IGP-M.

QUADRO 4 - Projeção de vendas no atacado por trimestre.

Trimestre	Base	II (2021)	III (2021)	IV (2021)	I (2022)
Produto A					
Quantidade de vendas (peças)	3300	3660	3795	3841	3875
IGP-M (%)		2,00	1,30	1,00	0,70
Preço unitário sem impostos - (R\$)	13,50	13,77	13,95	14,09	14,19
Receita de Vendas (R\$)	R\$ 44.550,00	R\$ 50.394,07	R\$ 52.941,77	R\$ 54.114,76	R\$ 54.989,32
Produto B					
Quantidade de vendas	600	665	690	698	705
IGP-M		2,00	1,30	1,00	0,70
Preço unitário sem impostos - (R\$)	42,50	43,35	43,91	44,35	44,66
Receita de Vendas (R\$)	R\$ 25.500,00	R\$ 28.845,09	R\$ 30.301,22	R\$ 30.971,48	R\$ 31.468,98
Produto C					
Quantidade de vendas	600	665	690	698	705
IGP-M		2,00	1,30	1,00	0,70
Preço unitário sem impostos - (R\$)	4,50	4,59	4,65	4,70	4,73
Receita de Vendas (R\$)	R\$ 2.700,00	R\$ 3.054,19	R\$ 3.208,36	R\$ 3.279,33	R\$ 3.332,01

Fonte: autora

Normalmente as vendas para o primeiro trimestre são as melhores do ano, visto que a demanda varejista por uniformes escolares é maior, no entanto, com as medidas restritivas e a não abertura das escolas o faturamento para o primeiro trimestre deste ano ficou abaixo do esperado. Mesmo com a incerteza do retorno das atividades escolares analisando o progresso da vacinação será projetado as vendas no varejo do produto A no primeiro trimestre de 2022 que é quando a receita da empresa tem um aumento significativo.

QUADRO 5 - Projeção de vendas no varejo do produto A na sua sazonalidade.

Trimestre	Base	I (2022)
Produto A		
Quantidade de vendas (peças)	1000	1009
IGP-M (%)		0,70
Preço unitário sem impostos - (R\$)	27,00	27,19
Receita de Vendas (R\$)	R\$ 27.000,00	R\$ 27.433,70

Fonte: autora

Para compor o orçamento de despesas será reproduzido os índices da Figura 5 e com base no histórico de reajuste salarial e do cenário atual traçando um panorama dos salários e encargos sociais nos próximos trimestres do setor de produção.

De acordo com a primeira cláusula do termo de aditamento à convenção coletiva do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário no Estado de São Paulo (2021, p. 2), devido às circunstâncias impostas pela pandemia, o reajuste salarial que deveria ter ocorrido em junho de 2020 passou a valer em fevereiro de 2021 com percentual de 2,35% até a próxima data base.

O setor administrativo é composto apenas pelas sócias que têm como retirada um salário mínimo. Vale ressaltar que elas optaram pelo recolhimento do FGTS de pró-labore. Os percentuais dos encargos e reajustes também se encontram no Quadro 6.

QUADRO 6 - Percentual projetado do reajuste salarial e encargos sociais.

	2021									2022		
	2º Trimestre (P)			3º Trimestre (P)			4º Trimestre (P)			1º Trimestre (P)		
	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Feveiro	Março
Produção												
Reajuste salarial (%)	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encargo INSS (%)	7,79	7,79	7,83	7,83	7,83	7,83	7,83	7,83	7,83	7,83	7,83	7,83
Encargo FGTS (%)	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Administrativo												
Reajuste salarial (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,60	0,00	0,00
Encargo INSS (%)	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Encargo FGTS (%)	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00

Fonte: autora

No orçamento de despesas as premissas orçamentárias também devem ser definidas. Assim como no orçamento de vendas, existe uma sazonalidade de despesa com mão de obra. Como a empresa opta por dar férias coletivas no mês de dezembro e com o pagamento do décimo terceiro salário observa-se um aumento expressivo das despesas no quarto trimestre.

Assim como as demais despesas, as distribuidoras de energia utilizam os índices de IGP-M e IPCA para definir suas receitas e repassam ao consumidor os reajustes desses indicadores.

Algumas despesas fixas como internet e serviços de terceiros possuem contrato anual que sofre reajuste em janeiro, desta forma para estes casos foi considerado o aumento com base no índice projetado para o ano de 2022 de 4% e não apenas do primeiro trimestre. No quadro 7 está a projeção das despesas operacionais.

QUADRO 7 - Projeção do orçamento de despesas operacionais.

	II (2021)	III (2021)	IV (2021)	I (2022)
DESPESAS COM O PESSOAL				
SALARIOS E ORDENADOS	R\$ 8.302,20	R\$ 8.466,60	R\$ 8.466,60	R\$ 8.466,60
13o. SALARIO	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.610,60	R\$ 0,00
FERIAS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.257,05	R\$ 0,00
FGTS	R\$ 664,18	R\$ 677,33	R\$ 1.163,66	R\$ 677,33
CESTA BÁSICA	R\$ 856,80	R\$ 867,90	R\$ 876,60	R\$ 882,75
TOTAL	R\$ 9.823,18	R\$ 10.011,83	R\$ 16.374,51	R\$ 10.026,68
DESPESAS ADMINISTRATIVAS				
RETIRADA PRO LABORE	R\$ 5.874,00	R\$ 5.874,00	R\$ 5.874,00	R\$ 6.144,00
MATERIAL DE ESCRITORIO	R\$ 507,96	R\$ 514,60	R\$ 519,70	R\$ 523,34
AGUA	R\$ 107,60	R\$ 106,80	R\$ 107,86	R\$ 108,62
ENERGIA ELETRICA	R\$ 1.715,85	R\$ 1.738,16	R\$ 1.755,54	R\$ 1.767,83
TELEFONE	R\$ 347,26	R\$ 351,78	R\$ 355,30	R\$ 357,78
INTERNET	R\$ 239,70	R\$ 239,70	R\$ 239,70	R\$ 249,30
IPTU	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.389,96
SERV. TERCERIZADOS	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 264,00	R\$ 274,56
TOTAL	R\$ 9.056,37	R\$ 9.089,04	R\$ 9.116,10	R\$ 10.815,39

Fonte: autora

Como esperado na produção das peças do vestuário, houve crescimento do custo de produção em função da desestruturação das cadeias produtivas pela falta de estoques e obtenção de matéria-prima. Além disso, a depreciação cambial encareceu os preços dos insumos importados como aviamentos e tecidos. A alta nos preços da matéria prima também é projetada pelos índices de IPCA e IGP-M. No quadro 8 está a projeção do custo das matérias primas para cada produto.

QUADRO 8 - Custos projetados de matérias primas.

	II (2021)	III (2021)	IV (2021)	I (2022)
PRODUTO A				
Quantidade de produção (peças)	3660	3795	3841	4884
IGP-M (%)	2,00	1,30	1,00	0,70
Custo unitário (R\$)	5,61	5,68	5,74	5,78
Custo total (R\$)	20532,60	21555,60	22047,34	28229,52
PRODUTO B				
Quantidade de produção (peças)	665	690	698	705
IGP-M (%)	2,00	1,30	1,00	0,70
Custo unitário (R\$)	10,20	10,33	10,44	10,51
Custo total (R\$)	6783,00	7127,70	7287,12	7409,55
PRODUTO C				
Quantidade de produção (peças)	665	690	698	705
IGP-M (%)	2,00	1,30	1,00	0,70
Custo unitário (R\$)	0,50	0,50	0,50	0,50
Custo total (R\$)	332,50	345,00	349,00	352,50

Fonte: autora

A empresa é optante pelo regime tributário do Simples Nacional e seus fornecedores são todos dentro do Estado de São Paulo, desta forma não tem gasto com as diferenças de alíquotas bem como de substituição tributária visto que não incidem sobre seus produtos.

Com todas essas projeções é possível montar a DRE projetada com os dados consolidados das operações. A DRE projetada está demonstrada no Quadro 9.

QUADRO 9 - DRE projetada.

	II (2021)	III (2021)	IV (2021)	I (2022)
(+) Receita de Vendas no mercado nacional	R\$ 82.293,35	R\$ 86.451,35	R\$ 88.365,57	R\$ 117.224,01
(-) Impostos	R\$ 3.291,72	R\$ 3.885,78	R\$ 4.669,26	R\$ 4.688,97
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 79.001,63	R\$ 82.565,57	R\$ 83.696,31	R\$ 112.535,04
(-) Custo dos Produtos/Mercadorias Vendidas	R\$ 27.848,10	R\$ 29.228,30	R\$ 29.883,46	R\$ 36.191,57
(=) LUCRO/PREJUÍZO BRUTO DO PERÍODO	R\$ 51.153,53	R\$ 53.337,27	R\$ 53.812,85	R\$ 76.343,47
(-) Despesas Administrativas	R\$ 9.056,37	R\$ 9.089,04	R\$ 9.116,10	R\$ 10.815,39
(-) Despesas com Vendas	R\$ 487,42	R\$ 493,75	R\$ 498,69	R\$ 502,18
(-) Despesas com o Pessoal	R\$ 9.823,18	R\$ 10.011,83	R\$ 16.374,51	R\$ 10.026,68
(=) LUCRO/PREJUÍZO OPERACIONAL	R\$ 31.786,56	R\$ 33.742,65	R\$ 27.823,55	R\$ 54.999,22

Fonte: autora

Com base da DRE projetada é possível visualizar como estará a saúde financeira da empresa. O objetivo principal das proprietárias para o curto prazo é o restabelecimento do seu capital de giro, assim conseguirão colocar em prática o objetivo a longo prazo que é de investir no maquinário e na contratação de pessoas para aumentar a produção e expandir seu empreendimento aumentando sua carteira de clientes e de mercado de atuação.

Por se tratar de uma empresa familiar na qual as sócias têm habilidade de praticar as atividades operacionais é possível manter o quadro de colaboradores reduzido até a demanda projetada para o primeiro trimestre de 2022 enquanto a economia do país se restabelece.

Com esta análise também é possível concluir que o produto que gera mais receita para a empresa é o produto A, porém o produto que gera mais lucro é o modelo C pois além do tempo médio de fabricação ser baixo o gasto com matéria prima é muito

pequeno, pois são utilizados retalhos dos tecidos usados para fabricação dos demais produtos. Ainda analisando o produto C, e considerando o mercado atual onde a procura pelo produto está grande é vantajoso investir no aumento da fabricação destes produtos para atender a demanda do varejo, pois baseada nas premissas e nas projeções já discutidas acima, a fabricação de uma máscara de tecido demora em média 5 minutos e gera um lucro alto, se as proprietárias pagarem uma hora extra por dia para suas funcionárias produzirá 240 máscaras no mês gerando uma receita bruta de R\$ 1.680,00 em contrapartida de um aumento no gasto mensal de R\$ 373,60 com horas extras provando que é compensatório aumentar a despesa com horas extras para aumentar a fabricação do produto C.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

De acordo com Oliveira (2013, *apud* Bazzi, 2015, p.27), “ a gestão tributária é responsável pelo gerenciamento dos tributos que incidem nas operações da empresa, adaptando as obrigações tributárias no sentido de apurar o valor adequado dos tributos”.

O sistema tributário brasileiro é um dos mais complexos. Os tributos existem na esfera federal, estadual e municipal e podem são conceituados como impostos, taxas ou contribuições de melhorias. Eles também podem ser classificados em tributos diretos e indiretos (FARIA, 2016, p. 76).

Os tributos diretos incidem diretamente sobre o patrimônio e a renda, assim, não podem ser repassados para terceiros, como é o caso do imposto de renda pessoa física e do IPTU. Já os tributos indiretos incidem sobre a produção, comercialização e prestação de serviços, sendo possível repassar o ônus tributário para o consumidor (FARIA, 2016, p.76).

Assim como na gestão orçamentária, o planejamento também está presente na gestão de tributos através do planejamento tributário. Para Bazzi (2015, p. 39),

Planejamento tributário é a utilização de maneiras lícitas, sempre de acordo com o que determina a legislação tributária, para reduzir a carga tributária da empresa. Ou seja, são algumas ações tomadas pelo gestor tributário, com as

quais ele tenta diminuir o valor dos tributos recolhidos, sempre estudando os efeitos jurídicos tributários de suas ações.

Um dos pontos mais importantes do planejamento tributário é a escolha do melhor enquadramento tributário às necessidades da empresa. A base para se fazer o enquadramento são essencialmente os rendimentos, assim podemos observar quatro critérios:

- previsão de faturamento bruto anual;
- margem de lucro;
- previsão de despesas operacionais;
- custos com mão de obra.

As regras de tributação variam conforme o lucro que cada empresa tem no fim de determinado período. Existem três modalidades de regime tributário baseadas no faturamento para escolha de melhor enquadramento de uma empresa.

QUADRO 10 - Tipos de regime tributário.

REGIME TRIBUTÁRIO	FATURAMENTO
LUCRO REAL	Superior a R\$ 78 milhões anuais, ou R\$ 6,5 milhões por mês se o exercício anterior não completar 12 meses.
LUCRO PRESUMIDO	Entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 78 milhões anuais.
SIMPLES NACIONAL	Entre R\$ 81 mil e 4,8 milhões.

Fonte: autora

A opção pelo regime tributário que será adotado no ano do exercício deve ser feita sempre no mês de janeiro, não sendo possível trocar o regime fora deste prazo.

3.2.1 LUCRO REAL

O foco principal de um empreendedor é o lucro, pois através dele que a empresa cresce e tem sucesso. Na contabilidade o lucro da empresa é apurado com base na DRE.

Segundo Bazzi (2019, p. 113) “ em termos contábeis, o lucro real é apurado por intermédio da escrituração contábil fiscal, observando os princípios de contabilidade e as normas comerciais e fiscais a que uma empresa é submetida”.

O lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação tributária. Este sistema é o mais complexo, que deverá ser bem avaliado por um contador. Aplicam-se as alíquotas dos tributos: IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, ICMS, ISS, INSS e FGTS.

Este regime tributário pode ser apurado a cada trimestre ou anualmente, cada um com algumas particularidades, de acordo com a escolha do próprio contribuinte (BAZZI, 2019, p. 113).

3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

É o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo dos tributos das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração pelo Lucro Real. Nesse regime, a apuração dos impostos é feita trimestralmente.

A base de cálculo para determinação do valor presumido varia de acordo com a atividade da empresa. Sobre o resultado da equação: Receita Bruta x % (percentual da atividade), aplica-se às alíquotas de IRPJ, CSLL, PIS e COFINS. Incidem também sobre a receita bruta os impostos estaduais e municipais: ICMS, ISS. Sobre a folha de pagamento incidem as contribuições previdenciárias e encargos sociais (tanto para o lucro real quanto para o lucro presumido): INSS e FGTS.

3.2.3 SIMPLES NACIONAL

Sendo um pequeno negócio a empresa poderá optar pelo Simples Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, desde que sua categoria esteja contemplada no regime, ou seja, a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse R\$ 360 mil para microempresa e R\$ 4,8 milhões para empresa de pequeno porte e sejam respeitados os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor de ME e EPP poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do Simples Nacional:

- IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica);
- CSLL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido);
- PIS (Programa de Integração Social);
- COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social);
- CPP (Contribuição Previdenciária Patronal);
- ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços): para empresas do comércio
- ISS (Imposto Sobre Serviços): para empresas que prestam serviços;
- IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados): para indústrias. Conforme a Lei Complementar nº 123/2006 alterada pela Lei Complementar nº 155/2016, as alíquotas do Simples Nacional variam de acordo com as tabelas I a VI, dependendo das atividades exercidas e da receita bruta auferida pelo negócio. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo Simples Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, os valores de receita bruta acumulada devem ser proporcionais ao número de meses de atividade no período. Esta atividade se enquadra no Anexo I da Lei Complementar nº 155/2016, cujas alíquotas aplicáveis no ano de 2019

variam de 4% a 19%, dependendo da faixa de receita bruta anual auferida.

Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

Se a receita bruta anual não ultrapassar R\$ 81 mil, o empreendedor poderá optar pelo registro como Microempreendedor Individual (MEI), desde que ele não seja dono ou sócio de outra empresa e tenha até um funcionário. Para se enquadrar no MEI, sua atividade deve constar na Resolução CGSN nº 140, de 2018 e alterações. No caso do negócio se enquadrar no MEI, o empreendedor tem duas obrigações tributárias: contribuição previdenciária para o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e o pagamento de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Esses valores são pagos mensalmente e são independentes do faturamento da firma, ou seja, é um valor fixo. Ao ultrapassar o limite de R\$ 81.000,00, o MEI deverá consultar o Portal do Empreendedor MEI para verificar como deve ser a transição para a nova forma de tributação adequada ao seu faturamento.

Vale ressaltar que cada empreendimento possui suas particularidades, como número de empregados. Assim, antes da decisão de qual regime tributário seguir, o empresário deve consultar um profissional da contabilidade que realizará o cálculo de qual enquadramento tributário que a empresa se encaixa.

A empresa Confecções Bonzai LTDA analisada no presente trabalho trata-se de serviço de confecção, e que é entendido pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE/IBGE no grupo 14.1 Confecção de artigos do vestuário e acessórios.

Baseado nos dados da DRE real referente ao primeiro trimestre de 2021 e no segundo, terceiro e quarto trimestre da DRE projetada foi estimado e comparado com o auxílio de uma calculadora *online* se o regime que a empresa se encontra enquadrada

continuará sendo o mais vantajoso de acordo com os valores estimados. A análise se encontra na Figura 6.

FIGURA 6 - Estimativa da carga tributária para cada modalidade de tributação.

Tributos	Lucro Presumido		Lucro Real		Simples Nacional	
	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor	Alíquota	Valor
PIS	0,65%	2.155	1,65%	3.480		
COFINS	3,00%	9.946	7,60%	16.030		
IRPJ	15,00%	3.978	15,00%	6.876		
CSLL	9,00%	3.581	9,00%	4.126		
IPI	0,00%	0	0,00%	0		
ISS	0,00%	0	0,00%	0		
ICMS	18,00%	39.206	18,00%	39.206		
Simples Nacional					6,01%	19.919
INSS Patronal	20,00%	9.963	20,00%	9.963	0,00%	0
INSS Terceiros	5,80%	2.889	5,80%	2.889		
INSS RAT	1,00%	498	1,00%	498	0,00%	0
FGTS	8,00%	3.985	8,00%	3.985	8,00%	3.985
Total de Impostos		76.201		87.053		23.904

Fonte: Ozai contábil.

Sendo uma microempresa com faturamento anual inferior a R\$360.000,00, a opção pelo regime de tributação do Simples Nacional continuará sendo mais vantajosa, lhe proporcionando as vantagens verificadas abaixo:

- Tributação menor em comparação a outros regimes tributários
- Método simplificado para calcular os impostos
- Custos trabalhistas reduzidos, com a isenção de pagamento do INSS patronal sobre a folha de pagamento
- Menos burocracia junto a órgãos estatais, em relação a outros tipos de tributação
- Favorecimento em licitações públicas.

4. CONCLUSÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo fica evidente a necessidade das empresas se planejarem e manterem a gestão orçamentária, com dados e informações reais, para que suas tomadas de decisões sejam rápidas e assertivas.

No decorrer do presente estudo as sócias da empresa se mostraram interessadas na análise das projeções orçamentárias, uma vez que todo planejamento era feito com dados pressupostos pelas próprias sócias, não havendo análise dos dados econômicos e análise dos impactos desses dados na projeção de faturamento, bem como no cálculo de custo. Embora o planejamento orçamentário não fosse feito a fundo, as sócias têm os objetivos a curto e a longo prazo bem definidos, o que facilita a tomada de decisões.

Por ser uma microempresa e não contar com um departamento específico para elaborar e acompanhar o plano orçamentário, os dados foram fornecidos pelo escritório de contabilidade, que registra mensalmente as despesas e receitas apresentadas pela empresa, no entanto, os dados quanto ao custo das mercadorias, bem como o preço final são elaborados pelas próprias proprietárias numa planilha simplificada. Durante as visitas e entrevistas com as sócias foi possível observar que alguns custos indiretos não eram computados na elaboração do preço final da mercadoria, e para contribuir com a empresa como forma de agradecimento por permitir o desenvolvimento do presente estudo, foi elaborada uma planilha com todos os custos diretos e indiretos.

Não houve dificuldade em obter informações para elaboração da projeção orçamentária, pois embora o planejamento financeiro seja feito de maneira manual em caderno, as sócias possuíam todos os dados necessários para elaboração de custos, despesas e receitas.

Ao final do trabalho, e apresentado às sócias a planilha de custo, bem como a projeção orçamentária para os próximos trimestres, foi solicitado um feedback quanto ao planejamento que existia na empresa com o planejamento elaborado pelo presente estudo. As proprietárias se mostraram agradecidas e reconheceram a importância do

orçamento empresarial mesmo sendo uma microempresa, se propuseram a partir de então a administrar a microempresa com atenção aos dados de mercado, bem como traçarem metas de vendas de acordo com as projeções do PIB.

Acredito que o desenvolvimento do projeto integrador agregou conhecimento prático às teorias estudadas, e oportunidade de demonstrar a importância de profissionais na consultoria para as microempresas.

REFERÊNCIAS

ALVES, A.; FARIAS, C. S. **Controladoria avançada**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. *E-book*.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. 392 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO. **Relatório de atividades Abit 2018**. São Paulo: Abit, 2018. 29 p. Disponível em: <https://www.abit.org.br/uploads/relatorio_atividades/2018/rel_abit-download.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2021.

BAZZI, S. **Gestão tributária**. 1.ed. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2015. disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35522/epub/0?code=3MC0gpmRtLPqKm1ZFO9W5CiUr1XAubvfiP2oTN26duCZoxtx2BE5m7WV4+BYO2JMOtNUu1rERc+dG36fz6nOsQ=>>> Acesso em: 12 abr. 2021.

_____. **Gestão tributária**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019. disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/176717/pdf/0?code=62D5tJaD+uOiohg7BBzhrv+S8HHpurJsnmllrDyrTpTASpw+Ii7b1M0nE+HAhRV3HqnyDdXINwrHtKZvUN8iBA==.>>> Acesso em: 12 abr. 2021.

BOMFIM, C. A. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa**. Orientador: Robert Lamb. 2007. 52 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do RS, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21951/000634148.pdf?sequence=1>> Acesso em: 8 abr. 2021.

CARNEIRO, M. **Orçamento empresarial**. Rio de Janeiro: SESES, 2015. 216 p. Disponível em: <https://www.academia.edu/32053173/MURILO_CARNEIRO>. Acesso em: 9 abr. 2021.

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. ICEI- resultados setoriais. IN: Estatísticas. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/icei-setorial/?utm_source=gpc_agencia_de_noticias&utm_medium=site&utm_campaign=ICEIsetorial_Nov202>. Acesso em 05 de abr. 2021.

FARIA, R. A. C.de. **Contabilidade tributária**. Porto Alegre: SAGAH, 2016. *E-book*

FERIGATO, G. C.; ALVES, J. A. Orçamento empresarial. In: ALMEIDA, Siderly do Carmo Dahle de (org.). **Conhecimento e gestão**. Maringá: CESUMAR, 2016. v. 1, p. 53-63.

FERNANDES, T. A. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão e sua aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte**. Orientadora: Mayla Cristina Costa. 2016. 42 f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/54026/R%20-%20E%20-%20TIA%20ALVES%20FERNANDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 5 abr. 2021.

HOJI, Masakazu. **Orçamento empresarial - passo a passo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547221904/cfi/3!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em: 7 abr. 2021.

_____. **Administração financeira e orçamentária**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ITAÚ BBA. Projeções. In: **Análises econômicas**. [S. l.], 2021. Disponível em: <<https://www.itaubba-pt/analises-economicas/projecoes/cenario-brasil-marco-2021>>. Acesso em: 9 abr. 2021.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 176 p.

LUZ, E. E. da. **Gestão financeira e orçamentária**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 120 p. ISBN 978-8543016870. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183208/pdf/0?code=mBUwQmqh>>

[axCky6ArgFQufGe4DwgaaiK9rhnHKUxZrnv2XSUEx2Hb1AEI5w7sMLyfl9RhafH5dUJLqCBIYjFjhQ==>](#). Acesso em: 6 abr. 2021.

OLIVEIRA, G. P. **Contabilidade tributária**. São Paulo: Saraiva, 2013.

PADOVEZE, C. L. **Manual de Contabilidade Básica: Contabilidade Introdutória e Intermediária**. São Paulo: Atlas, 2012. 464 p. ISBN 8597009276. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3024/pdf/0?code=XsfWJtiLQbNbKkKif3ljnQDXidInU9VpMzwwof3DGOyDSTA+ijkf8vwlkHiANbeL+W87oId9S8pUg4FaikbOA=>>. Acesso em: 5 abr. 2021.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. 260 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/431/pdf/0?code=IKjSbdqi5+uLTaO89+/ewXcwWBQhzK0Otk3OUe5WWpy9w6P702eQs2r9uvudRuHq9p8caqwQRxJvZa1wkX7ymA=>>. Acesso em: 5 abr. 2021.

PERÃO, C. M. **Desenvolvimento econômico e empresarial: Confecções Bonzai LTDA**. Orientadoras: Elaina Cristina Paina Venâncio; Renata Elizabeth de Alencar Marcondes. 2020. 29 f. Projeto Integrado (Graduação em Ciências Contábeis) - ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE UNIFEOP, São João da Boa Vista, 2020.

SEBRAE (Brasil). INSTRUMENTO DE APOIO GERENCIAL. **ORÇAMENTO EMPRESARIAL**, [S. l.], [2018] , n°5, 7p. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2a4d3762c3104997c4cae3f1cd704f58/\\$File/NT0003064E%20\(atualizado\).pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2a4d3762c3104997c4cae3f1cd704f58/$File/NT0003064E%20(atualizado).pdf)>. Acesso em: 8 abr. 2021.

SOUSA JUNIOR, W. A. de. Orçamento empresarial. *In*: ROJAS, Pablo (coord.). **Orçamento empresarial**. Porto Alegre: SAGAH, 2016. *E-book*.

ZDANOWICZ, J. E. **Orçamento operacional: uma abordagem prática**. 3.ed. Porto Alegre: Sagra, 2001.

ANEXOS

ANEXO A - DRE real do primeiro trimestre de 2021.

Demonstração do Resultado do Exercício Janeiro a Março de 2021

0023 CONFECOES BONZAI LTDA ME		62.743.844/0001-80
RUA DR ALFREDO GUEDES, 00903, CENTRO, TAMBÁU-SP		Simplex
Conta	Saldo Anterior	Saldo Atual
(+) Receita de Vendas ou Serviços Prestados		
301010100001 (30004) VENDA DE MERCADORIAS P/ O ESTADO	0,00	3.183,88
301010200001 (30101) VENDA DE PRODUÇÃO P/ O ESTADO	0,00	71.233,97
Total Receita de Vendas ou Serviços Prestados		74.417,85
(-) Impostos		
402050100003 (41604) IMPOSTO SIMPLES	0,00	3.348,79
Total Impostos		3.348,79
= RECEITA LÍQUIDA		71.069,06
(-) Custo dos Produtos/Mercadorias Vendidas e dos Serv. Prestados		
401010100001 (40004) CMV	0,00	1.488,35
401010200001 (40031) CPV	0,00	24.780,84
402010100012 (41014) DESPESAS COM VIAGENS	0,00	159,00
402010100017 (41019) FRETES E CARRETOS	0,00	330,00
Total Custo dos Produtos/Mercadorias Vendidas e dos Serv.		26.758,19
= LUCRO/PREJUÍZO BRUTO DO PERÍODO		44.310,87
(-) Despesas Administrativas		
402010100001 (41003) ÁGUA	0,00	105,45
402010100016 (41018) ENERGIA ELÉTRICA	0,00	1.682,21
402010100019 (41021) RETIRADA DE PRO-LABORE	0,00	6.600,00
402010100026 (41028) MATERIAIS DE ESCRITÓRIO	0,00	564,34
402010100035 (41037) TELEFONE/FAX	0,00	340,45
402010100040 (41042) INTERNET	0,00	237,90
402030200002 (41402) SERVIÇOS PREST. PESSOA JURÍDICA	0,00	264,00
Total Despesas Administrativas		9.794,35
(-) Despesas Financeiras		
402040100004 (41505) EMPRÉSTIMOS	0,00	5.400,00
Total Despesas Financeiras		5.400,00
(-) Outras Despesas Operacionais		
402020100001 (41102) ÁGUA	0,00	145,00
Total Outras Despesas Operacionais		145,00

Demonstração do Resultado do Exercício
Janeiro a Março de 2021

0023 CONFECOES BONZAI LTDA ME		62.743.844/0001-80
RUA DR ALFREDO GUEDES, 00903, CENTRO, TAMBAU-SP		Simples
Conta	Saldo Anterior	Saldo Atual
(-) Despesas com o Pessoal		
402010100007 (41009) CESTA BASICA	0,00	520,00
402030100001 (41302) SALARIOS E ORDENADOS	0,00	9.396,80
402030100002 (41303) 13o. SALARIO	0,00	103,92
402030100003 (41304) FERIAS	0,00	2.216,90
402030100007 (41308) HORAS EXTRAS	0,00	72,98
402030100009 (41310) FGTS	0,00	1.293,91
Total Despesas com o Pessoal		13.604,51
= LUCRO/PREJUIZO OPERACIONAL		15.367,01
(+) Outras Receitas		
302030200001 (33101) AVISO PREVIO NAO CUMPRIDO	0,00	1.247,00
Total Outras Receitas		1.247,00
= LUCRO/PREJUIZO LIQUIDO		16.614,01