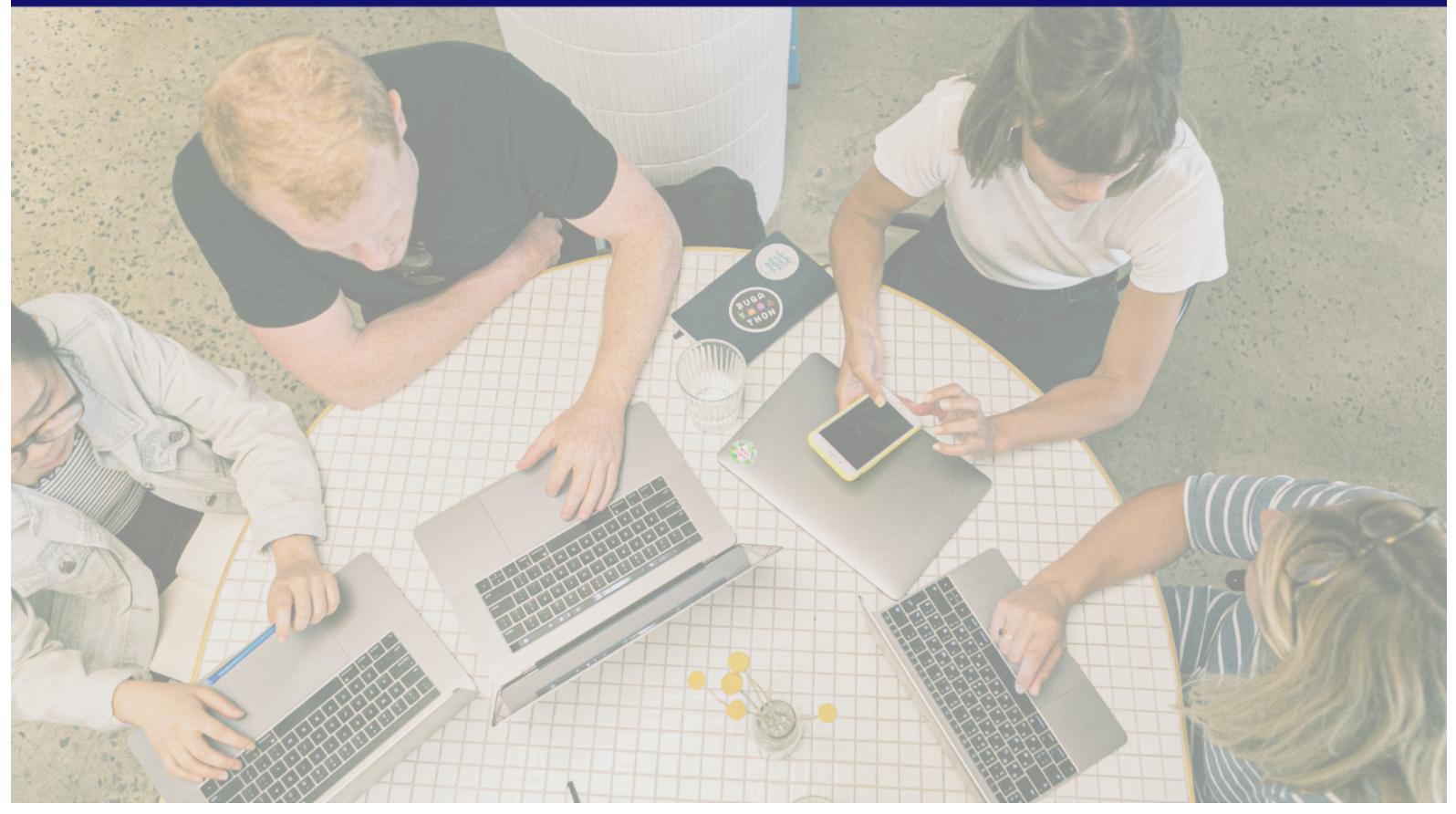




UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS

2023

**PROJETO DE CONSULTORIA
EMPRESARIAL**



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

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
BRAINSTORMING EMPRESARIAL
HIGIFAST COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2023

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

PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL
BRAINSTORMING EMPRESARIAL
HIGIFAST COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO LTDA

MÓDULO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Administração Estratégica e Compliance – Prof. José Marcio Carioca

Constituição de Empresas no Brasil – Prof. Marcelo Ferreira Siqueira

Gestão Estratégica de Tributos – Prof. Antonio Donizeti Fortes

Gestão Orçamentária – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Projeto de Gestão Estratégica – Prof^ª. Ana Carolina Maldonado Matos

Estudantes:

Cauã Carli Pires, RA 22001180

Cayo Vinícius Caba Dias Pinto, RA 23000025

Felipe Terra Francioli, RA 22000154

Rafael Nogueira Teixeira, RA 22001384

Vicente Matheus Cheque Ferreira Gomes, RA 22000821

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
JUNHO 2023

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3	PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	7
3.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPLIANCE	7
3.1.1	METODOLOGIAS E FERRAMENTAS APLICADAS À GESTÃO	10
3.1.1.1	DESIGN THINKING	10
3.1.1.2	MATRIZ SWOT	10
3.1.1.3	BALANCED SCORECARD (BSC)	11
3.1.2	APLICANDO AS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS	12
3.1.3	COMPLIANCE NAS EMPRESAS	13
3.2	CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS NO BRASIL	15
3.2.1	NOÇÕES GERAIS DE DIREITO EMPRESARIAL	15
3.2.2	CANVAS	15
3.2.3	ANALISANDO A CONSTITUIÇÃO DE UMA EMPRESA	18
3.3	GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	20
3.3.1	MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)	20
3.3.2	SIMPLES NACIONAL	21
3.3.3	LUCRO PRESUMIDO	21
3.3.4	LUCRO REAL	22
3.3.5	PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	22
3.4	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	27
3.4.1	ESTRUTURA DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	27
3.4.2	ORÇAMENTO DE VENDAS	28
3.4.3	ORÇAMENTO DE COMPRAS	31
3.4.4	ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS	33
3.4.5	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ORÇADA	36
3.5	CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: DESENVOLVENDO IDEIAS	38
3.5.1	IDEIAS E OPORTUNIDADES, EQUIPE E FATORES-CHAVE	38
4	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

O mundo organizacional tem estado cada vez mais dinâmico e competitivo, de forma que os profissionais ali inseridos estejam dotados de características dominantes e com atitudes de liderança e autogestão, para que seu objeto de trabalho tenha um resultado efetivo e que agregue valor à empresa.

Dado isso, a UNIFEOB, por meio de seu projeto pedagógico instituído pela formação profissional e para a vida, determina a execução de um projeto semestral para que seja aplicado os conhecimentos lecionados em cada unidades de estudo, de modo que seja possível aplicar, de forma prática, tais temas em uma situação real.

Com este mote, o realizou-se o processo de consolidação da empresa HIGIFAST, uma distribuidora de produtos de higiene, limpeza, perfumaria e material hospitalar que apura suas receitas e lucros sob regime de Lucro Real, consolidada por cinco sócios no Distrito Industrial do município de São João da Boa Vista.

Além da apresentação da empresa e todos os assuntos tangíveis ao objeto fim da mesma, elencou-se todas as etapas para se consolidar a organização, desde ao planejamento por meio de um modelo de negócio baseado na Administração Estratégica, bem como sua constituição formal por meio de um contrato social devidamente registrado na Junta Comercial do Estado de São Paulo.

Ademais, foi realizado um planejamento orçamentário e tributário com base em projeções de compra e venda de mercadorias, além das despesas operacionais decorrentes de tal como forma de se analisar a sustentabilidade financeira da empresa e assim conseguir prever o andamento da mesma e como ela se regeria durante o exercício.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A HIGIFAST COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO LTDA é uma sociedade empresária limitada constituída em dois de janeiro de dois mil e vinte e três, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda sob nº 00.789.301/0001-50, na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo sob nº 639.010.055.439, na Prefeitura Municipal de São João da Boa Vista sob nº 20.515 e na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob NIRE nº 3505633862-1, situada à Avenida dos Trabalhadores, 1.820, Distrito Industrial, CEP 13.877-752, município de São João da Boa Vista, estado de São Paulo.

A empresa possui um capital social de um milhão de reais, sendo cada um dos cinco sócios participantes igualmente com duzentas mil quotas cada, em valor nominal de um real cada, totalizando, assim, duzentos mil reais, devidamente integralizados. Sua atividade econômica principal é a de Comércio atacadista de produtos de higiene pessoal e suas atividades econômicas secundárias são as de Comércio atacadista especializado em outros produtos alimentícios não especificados anteriormente, Comércio atacadista de instrumentos e materiais para uso médico, cirúrgico, hospitalar e de laboratórios, Comércio atacadista de cosméticos e produtos de perfumaria e Comércio atacadista de mercadorias em geral, sem predominância de alimentos ou de insumos agropecuários.

O regime tributário da HIGIFAST é o Lucro Real, determinado em decorrência de uma análise tributária feita, levando em consideração o alto nível de compra mensal, angariando, desta forma, créditos tributários, tanto de ICMS, quanto de PIS e COFINS, haja vista a sua não cumulatividade. Ademais, mediante estudos da Demonstração de Resultado Projetada trimestral da organização com a apuração dos tributos sobre lucro, evidenciou-se ainda mais a rentabilidade do Lucro Real, quando comparado com o outro regime tributário também passível de tributação de tais.

A HIGIFAST possui um vasto portfólio de produtos das áreas de higiene pessoal, limpeza, perfumaria e hospitalar e saúde, assim conseguindo atender diversas frentes comerciais, o que a garante uma posição de destaque regional. Constata-se como concorrente direto a MANTIQUEIRA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE HIGIENE LTDA, a qual possui uma oferta de produtos similares à HIGIFAST, colocando a empresa, desta forma, em um oceano vermelho.

No que se refere a clientes, a HIGIFAST possui um foco maior na oferta *B2B*, ou seja, revenda de suas mercadorias para outras empresas comerciais que fazem com que os mesmos cheguem ao consumidor final. Entretanto, entendendo a volatilidade do mundo, a empresa

também tem o *e-commerce* como canal de venda, possuindo uma plataforma de *marketplace* própria para esse fim, além de também ter vendedores internos para efetivação de negócios via telefone, endereço eletrônico ou aplicativos de mensagens instantâneas, destinado também a pessoas físicas que assim desejarem.

A sustentabilidade financeira da organização é garantida pelo entendimento da conciliação entre o pagamento de suas obrigações, sejam com terceiros, com o governo ou seus colaboradores, e o retorno à própria organização, de modo que os sócios possam instituir projetos para a utilização do capital. A HIGIFAST possui um orçamento de caixa onde confronta a provisão do seu passivo com a projeção de receitas, além do capital de giro, onde assim consegue manter a manutenção da saúde financeira da empresa e, dessa forma, fazer com que a mesma projete suas eventuais necessidades de forma antecipada.

3 PROJETO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

O Projeto de Extensão é realizado semestralmente de forma a efetivar as premissas das unidades de ensino dispostas em cada módulo, somadas à formação de competências e para a vida de acordo com o projeto pedagógico dos cursos da Escola de Negócios da UNIFEQB.

Desta forma, elaborou-se um projeto de consultoria empresarial para uma organização criada pelos discentes e por eles também desenvolvida a parte constitucional, estratégica, orçamentária e tributária, para que seja possível entender todas as etapas necessárias para a correta instituição de uma empresa no Brasil.

3.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPLIANCE

Administração é a capacidade da tomada de decisão sobre os recursos disponíveis em qualquer organização. É a construção de um processo panorâmico e multidimensional que precisa ser desenvolvido mediante o planejamento, o direcionamento, o controle e a ação, sendo eficiente, eficaz e efetivo, concretizando um fator comum e mútuo: o resultado. Com as constantes evoluções corporativas dos mais distintos aspectos possíveis e construções de cenários tecnológicos cada vez mais amplos, as organizações perceberam a necessidade de uma ferramenta mais cirúrgica para as análises e suas tomadas de decisão: a Administração Estratégica.

Para Ansoff (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização na qual se define qual o produto a ser desenvolvido e a tecnologia a ser utilizada, o mercado de atuação e o comportamento frente aos concorrentes.

Desde seus primórdios, a humanidade é percorrida é definida por cenários que produzem grandes avanços aos seus integrantes, sejam esses avanços opcionais ou obrigatórios, exigindo ao indivíduo que, para a sobrevivência de uma maneira geral e natural, fosse imprescindível que o mesmo fosse capaz de reconhecer quais eram os fatores essenciais para sobrevivência, evolução e desenvolvimento. A sede, a fome, a saúde, o descanso e a segurança são alguns desses fatores, exigindo do indivíduo a capacidade e desenvolvimento de métodos, concepção e utilização de habilidades e ferramentas que eram necessárias para o resultado final, ou seja, seus fatores essenciais obrigatoriamente necessitam ser supridos e não havia outra escolha. Indagações sobre o que utilizar, como utilizar, onde executar, possibilidade de segurança, onde encontrar os recursos primários e, caso fossem encontrados,

existiria a possibilidade de exaustão dos mesmos ao longo de todo esse processo? Como ficaria o fator de sua própria sobrevivência diante deste misto de necessidades e dúvidas? Para sanar todas essas interrogações, surge o que conhecemos por estratégia.

Em síntese, compreende-se que a estratégia é a capacidade que dota o indivíduo, e porque não empresas, a antecipação das suas necessidades. É a capacidade do desenvolvimento de macro visões amplas, mas que ao mesmo tempo são analíticas e características, considerando pontos específicos e construindo uma tomada de decisão que envolve desde aspectos pequenos, mas que nunca são descartáveis, até resultados que possuem partes substanciais em qualquer processo decisivo e evolucionário.

Para a implementação desse projeto, foi constituída a empresa HIGIFAST, situada à Avenida dos Trabalhadores, 1.820, Distrito Industrial, CEP 13.877-752, município de São João da Boa Vista, estado de São Paulo, atuante na revenda de produtos na segmentação de produtos para higiene hospitalar, limpeza institucional geral, higiene e perfumaria e consumo e utilitários, obtendo suas receitas com vendas na modalidade *business to business (B2B)* via atacado ou varejo e também diretamente a consumidores finais por uma plataforma própria.

A prospecção *B2B* que também é identificada como funil de oportunidades de inovação é constituída por nove categorizações de filtragem dos *leads*, onde todas as ideias e inovações são imersas pelo processo de *brainstorming*, seguido das etapas de filtragem e finalizado pelos *leads* definitivos demonstrados, demonstrados pela ilustração abaixo:



Figura 01: Funil de Oportunidades - Fonte: Elaborado pelos autores

Na primeira etapa, na geração dos *leads*, propôs-se à empresa que a mesma atuasse na revenda pelo modelo *B2B*, definindo um portfólio específico de setores e de produtos, sendo de suma importância que tivessem inicialmente uma maior circulação e que atendessem mais de um setor ao mesmo tempo. A segunda etapa foi a de qualificação de *leads*, composta pela filtragem e seleção de potenciais segmentos e clientes-alvo, tais como supermercados de diferentes portes, redes de farmácias e drogarias, clínicas odontológicas e de estética em geral, escolas e universidades, templos e igrejas, redes de salões de cabeleireiro, praças de alimentação, comércios atacadistas ou varejistas, hospitais e laboratórios, *petshops* e outros.

A identificação dos problemas compõe a terceira etapa da análise, onde constatou-se que os maiores impasses encontrados imediatamente para a HIGIFAST são os concorrentes consolidados no mercado atuante, as compras em alta escala realizadas pelas grandes redes de farmácias, grandes grupos de supermercados e lojas de departamento têm optado junto às indústrias e distribuidoras de grande porte, estrategicamente reduzindo custos estoques ou despesas de consumo, automaticamente oferecendo um custo-benefício considerável para as quantidades obtidas.

Para sanar esses problemas, a quarta etapa demonstrou as resoluções encontradas. Uma delas foi a criação de parcerias mediante contratos de fornecimento com os clientes por com prazos de seis a dezoito meses, renovados ou não ao término do sexto mês e assim, sucessivamente. Tal estratégia se deu devido à segurança nas suas vendas e conseqüentemente, ao nosso cliente, possibilitando a exigibilidade quanto ao fornecimento e qualidade das empresas fornecedoras, prazos, preços e reajustes pré-estabelecidos e contratados, evitando assim transtornos, incredibilidade comercial, ações jurídicas e outros problemas que comprometam a relação cliente-empresa.

Na penúltima etapa de, após crivos mais detalhistas, a convergência das oportunidades apresentou à HIGIFAST que os as clínicas e laboratórios de menores portes, hospitais, igrejas e comércios de menor volume serão os alvos iniciais, mas a briga por cotações em redes maiores e grandes centros não serão descartadas.

No fechamento do funil de oportunidades ficaram definidas as disponibilidades das negociações do cliente via representante, parcelamentos flexíveis, quantidade de compra pré-estabelecida e agilidade nas entregas e reposições. A HIGIFAST possibilitará também aos seus clientes os orçamentos solicitados e diretamente pelo site institucional da empresa, deixando à disposição dos mesmos, o portfólio de produtos, os valores, as condições de

pagamentos e prazos, onde o time de vendas estará posicionado para qualquer apoio necessário. Vale a pena ressaltar que a HIGIFAST não possui como atividade principal ser um *e-commerce*, mas essa opção estará disponível para os optantes por essa modalidade de compra.

3.1.1 METODOLOGIAS E FERRAMENTAS APLICADAS À GESTÃO

3.1.1.1 DESIGN THINKING

O *Design Thinking* é o método pela qual a empresa irá desenvolver o seu projeto de empatia, tendo o ser humano e as suas necessidades centralizadas. O processo é construído mediante cinco estágios, sendo eles a empatia, a definição, a ideação, a prototipagem e os testes, onde ocorrerão os achatamentos e aberturas, expansões e fechamentos da ideia, até que ela seja sintetizada e aplicada. Sua função é de análise qualitativa, ou seja, mensurar o quesito de valor e perceptividade sobre como e onde atuar, atendendo as necessidades dos nossos clientes, criando feedbacks de aberturas e críticas construtivas e gerando agregação de valor.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa qualitativa não utiliza a mensuração numérica para atingir os resultados do estudo e sim por meio de perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise de dados. Pode haver um roteiro aberto e flexível podendo ser adaptado e transformado de acordo com cada pesquisado.

Essa etapa permitirá à HIGIFAST a coleta das informações necessárias por parte de seus consumidores, provocando benefícios aos seus clientes, solidificando a ideia do seu negócio.

3.1.1.2 MATRIZ SWOT

Toda organização quando estruturada está exposta a fatores internos e externos, sendo os internos de natureza controlável e os externos, não-controláveis. Os fatores internos são também conhecidos como conhecemos por microambiente, e são compostos pelas forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*), enquanto os externos são compostos pelas oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

A Matriz SWOT consiste no cruzamento do resultado da análise do ambiente interno (força e fraqueza) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Ao cruzar o resultado do diagnóstico externo consegue-se identificar posicionamentos estratégicos (definição de

políticas ou estratégicas) de acordo com os quadrantes oriundos deste cruzamento (KOTLER, 2005).

Construir estudos organizacionais, desenvolver um conhecimento e gerar ideias de forma inteligente, minuciosa e estratégica de seus pontos internos e externos, além de gerar solidez nas decisões, informações de credibilidade, alterações estratégicas efetivas e mudanças estruturais consolidadas, traz um riquíssimo conhecimento e desenvolvimento interno das partes essenciais da tomada de decisão, tais como controllers, gestores e integrantes do estratégico organizacional.

Rampazzo (2005) define que o estudo descritivo observa, registra, analisa e correlaciona os acontecimentos ou variáveis, sem interferir nelas. Estuda fatos e fenômenos do cotidiano sem a influência do pesquisador, garantindo uma gestão efetiva.

3.1.1.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Nessa próxima, apresentamos o *Balanced Scorecard* que também é conhecido por BSC, um indicador da visão estratégica empresarial, subdividido em quatro aspectos chaves, formando um sistema simples e eficiente de gestão empresarial.

O BSC é subdividido em quatro áreas analíticas, interligadas entre si e construindo um sistema rotacional, onde uma área irá interferir na outra e assim sucessivamente. Os tópicos estudados pelo BSC são as áreas financeiras, a de clientes, os processos internos do negócio e o aprendizado e crescimento. Os fatores dessa equação resultam na visão e estratégia da empresa. Abaixo, apresentamos o sistema do BSC:

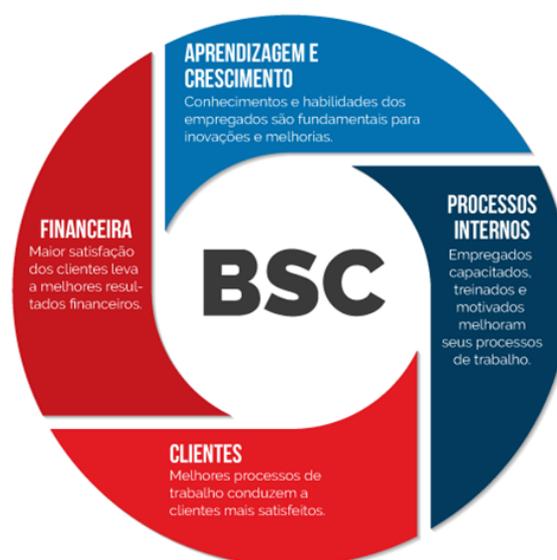


Figura 02: Sistema BSC - Fonte: SiteWare

Segundo Cruz (2019):

O termo *balanced* é utilizado para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras e indicadores de ocorrência e tendência e entre perspectivas adotadas pelos sistemas de gestão. Enquanto isso, o termo *scorecard* é utilizado para ressaltar a forma pela qual os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados (CRUZ, 2019, p. 8).

Vale ressaltar ainda que o interesse nas organizações não é apenas em índices singulares, mas em plurais. Os *stakeholders* são todos os envolvidos em uma operação empresarial, podendo estes serem de caráter internos ou externos.

Proprietários, colaboradores e credores são partes interessadas em qualquer organização, contudo acionistas, governo, concorrentes e até a sociedade na qual a empresa se insere são outros *stakeholders* interessados nesse sistema. Apresentamos na tabela abaixo a estrutura de BSC da Higifast com uma síntese de cada tópico abordado.

3.1.2 APLICANDO AS METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

Após as análises e possíveis contestações, apresenta-se os resultados detalhados obtidos nas ferramentas de Design Thinking, Matriz SWOT e Balanced Scorecard (BSC).

ESTÁGIOS DO DESIGN THINKING	
1. Empatia	Após análise, percebeu-se que as empresas menores também precisavam de fornecimento contínuo e preço estratégico para a constância das suas operações e sem sacrificar sua saúde financeira.
2. Definição	Atendida essa necessidade, foi possível à HIGIFAST ingressar suas vendas pela modalidade do contrato de fornecimento, sem comprometer as suas receitas e o fornecimento seu cliente.
3. Ideação	Será a revenda de itens de limpeza hospitalar, limpeza institucional geral, higiene e perfumaria e itens de uso e consumo.
4. Prototipagem	As análises serão feitas mediante às representações comerciais, pelo time de vendas, que receberão os feedbacks dos clientes. Esse estágio também avaliará a efetividade dos pedidos realizados pelo site.
5. Testes	Nosso primeiro mês de vendas será o indicador setorizado das pré análises desenvolvidas. Haja vista necessidade de alterações, uma nova estrutura de <i>Design Thinking</i> será desenvolvida.

Tabela 01: Estágios do Design Thinking HIGIFAST - Fonte: Elaborado pelos autores

<p>STRENGTHS (FORÇAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Boa localização; - Amplo portfólio de produtos; - Bom atendimento. 	<p>WEAKNESSES (FRAQUEZAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto custo inicial de operação; - Alguns serviços essenciais realizados por terceiros; - Percibilidade de alguns itens.
<p>OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendas para empresas menores e varejos; - Contratos de fornecimentos semestrais; - Fornecimento para grandes redes. 	<p>THREATS (AMEAÇAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes consolidados no mercado; - Preço de venda inviável no início das operações; - Oscilação de carga tributária.

Tabela 02: Matriz SWOT HIGIFAST - Fonte: Elaborado pelos autores

BSC BALANCED SCORECARD - HIGIFAST	
1. FINANCEIRO	<ul style="list-style-type: none"> - Reservas de capital, capital de giro e reservas emergenciais; - Fundos de investimentos para treinamentos de colaboradores; - Indicadores financeiros e demonstrações de desempenho aos sócios; - Planejamentos trimestrais e replanejamentos de emergência.
2. PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação dos colaboradores por treinamentos e desenvolvimentos; - Projeções de carreiras, cargos, remunerações e bonificações; - Apoio psicológico, de saúde e odontológico aos colaboradores; - Reuniões de nivelamentos semanais e evolução de metas por setor.
3. CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Time de vendas, SAC, pós vendas e TNE (Time de Negociações Emergenciais); - Condições flexibilizadas de acordo com a necessidade de cada cliente; - Captação de pedidos via representantes comerciais ou plataforma digital; - Agilidade nos processos e prazos e modalidade de contrato de fornecimento.
4. APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming e reuniões com colaboradores por pesquisas de satisfação; - Setores trocando experiências com os outros para as melhorias mútuas; - Cursos de capacitações, parcerias com escolas de inglês e profissionalização; - Eventos sociais envolvendo gestores e colaboradores em prol de entidades.

Tabela 03: BSC Aplicado HIGIFAST - Fonte: Elaborado pelos autores

3.1.3 COMPLIANCE NAS EMPRESAS

A credibilidade e postura organizacional são fatores cruciais para a imagem das empresas nos cenários econômicos, surgindo assim a figura do *Compliance*, um sistema de gestão estratégica que visa determinar de maneira excelente e idônea todos os sistemas e processos internos. O termo é uma adaptação do verbo inglês *to comply*, cuja tradução significa estar de acordo com ou estar em conformidade com algo.

As organizações que desenvolvem um setor de *compliance* exigem essa cultura em toda a sua cadeia cíclica econômica, desde seus fornecedores primários até times de pós-vendas, que tendem a minimizar consideravelmente imprevistos e problemas com não-conformidades, desvios de recursos e corrupções que possam acontecer, independente da área averiguada.

Segundo o Portal TOTVS (2023)

O *compliance* é uma prática que cabe tanto na esfera pública como privada, que visa alinhar as práticas de uma organização às leis, regras e normas existentes. Seu objetivo é gerar valor para o negócio. No Brasil, esse não é um tópico novo, mas sua popularização se deu após a aprovação da Lei nº 12.846/13, a Lei Anticorrupção que estabeleceu um rigor muito maior tanto para empresas públicas como privadas em relação à legislação. Ele impacta diretamente na gestão de um negócio, sendo um dos fatores mais importantes para a garantia da transparência nos processos internos.

O ato de estar em conformidade nos âmbitos legais e éticos faz com que as empresas que optem por esse comportamento causem um certo desconforto com as instituições que não

desenvolvem esse sistema. O simples ato de uma organização se posicionar e alinhar seus processos, construir seus métodos de conformidade e até exigir que seus parceiros também hajam com essa mesma conformidade, causará um certo incômodo inicial, porém, isentará seus resultados de dúvidas e reprovações.

O compliance é o ato de estar em conformidade com determinadas as leis, normas e regras. Pode ser tanto em relação às leis federais ou às políticas corporativas. Nas empresas, sua aplicação trata-se basicamente de estar em conformidade com os regulamentos, diretrizes e, claro, leis que regem sua atuação. Isso quer dizer que cumprir com as obrigações legais, como seguir os processos corretos para formalização e abertura do seu negócio, já é uma ação de conformidade. No entanto, não se limita a isso: para uma organização, estar em compliance significa seguir suas obrigações legais, bem como as financeiras. Além disso, trata-se também de assegurar a saúde, segurança e bem-estar dos envolvidos em seus processos. Assim, é possível estabelecer uma melhor cultura organizacional em relação às burocracias, abrindo o caminho para um crescimento mais sustentável. E claro, sem falar na economia, já que é uma forma de prevenir que problemas afetem a empresa administrativamente, resultando em multas, sanções ou publicidade negativa. (Portal TOTVS 2023).

O profissional responsável pelo desenvolvimento do setor de compliance é o *Compliance Officer*, alocado no setor estratégico na organização, que visa auditar o comportamento dos indivíduos dentro dos processos organizacionais na empresa, alocados na área operacional, tática ou estratégica, construindo etapas de execução abaixo descritas:

ESTRUTURA DE COMPLIANCE HIGIFAST	
1ª ETAPA	- Análises dos fornecedores nos âmbitos judiciais das obrigações trabalhistas; - Exigibilidades fiscais, tributárias e legais cumpridas; - Transparência nas operações, nos valores e nos prazos; - Análises quanto às sanções judiciais e órgãos de crédito.
2ª ETAPA	- Análises internas e transparência nos processos operacionais; - Criação de um setor de controladoria para acompanhamento dos processos; - Direções vindas do <i>Compliance Officer</i> , o responsável pelo setor; - Apresentação dos resultados e evoluções ao setor estratégico da empresa.
3ª ETAPA	- Construção de medidas preventivas; - Criação de uma cultura anticorrupção e assédio de qualquer forma; - Pesquisas de acompanhamento e cumprimento das etapas de <i>compliance</i> ; - Criação de um canal de denúncia anônima para averiguação.
4ª ETAPA	- Construção de medidas corretivas; - Desenvolvimento de profissionais <i>green-belts</i> para replicar as medidas; - Apuração e acompanhamento das resoluções dos problemas; - Aplicação das medidas corretivas para as resoluções dos problemas.

Tabela 04: Estrutura de Compliance HIGIFAST - Fonte: Elaborado pelos autores

Para o desenvolvimento e construção da estrutura cultural de compliance organizacional, a Higifast contará com o Código de Ética e Conduta, regendo o comportamento e posturas internas (colaboradores), externas (clientes e stakeholders) e de

negociações (fornecedores), junto com o Monitoramento e Auditoria, executado pelo Controller, Alta Administração e Compliance Officer.

3.2 CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS NO BRASIL

A constituição empresarial é a parte mais importante dentro do cenário corporativo, haja vista que sua correta inscrição nos mais diversos órgãos públicos implica na legalidade da parte e na manutenção de suas respectivas atividades econômicas.

Desta forma, o Direito Empresarial é a base para toda a parte constitucional, de modo que faça com que o profissional contabilista detenha necessariamente conhecimentos em tal área para assim poder seguir com as tarefas e obrigatoriedades da empresa da melhor forma, sempre assessorando e instruindo o empresário as possibilidades de caminhos a se traçar que, dentro da legalidade, melhor se adeque às suas necessidades e ao panorama da instituição.

3.2.1 NOÇÕES GERAIS DE DIREITO EMPRESARIAL

Conforme ora citado, o Direito Empresarial é o embasamento legal para a constituição de uma empresa no Brasil, a qual é caracterizada por ter a iniciativa do denominado empresário, o qual é a pessoa que, conforme definido pelo Artigo 966 do Código Civil, é aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens e de serviços.

Essa pessoa utiliza dos fatores de produção, que são os bens, o capital e a mão-de-obra, sua ou de terceiros, para conseguir chegar ao objeto fim da organização, que é a obtenção de lucro. Tal caminho incorre na constituição de uma empresa, a qual, somada a isso, deve-se, também, estar devidamente inscrita na Junta Comercial de sua respectiva unidade federativa, de forma a garantir sua legalidade e assim garantir seus efeitos jurídicos.

3.2.2 CANVAS

O desenvolvimento do conceito de criação e inserção de uma estrutura organizacional em uma sociedade independe da sua segmentação de mercado, fins e atuações econômicas. Aspectos matrizes necessitam ser analisados e tabulados, oferecendo a mesma a capacidade

de compreensão e estratégia nos negócios, knowhow e desenvoltura panorâmica diante de interferências e oscilações inesperadas que estão presentes em qualquer cenário econômico.

O *Business Model Canvas* (BMC) teve seu surgimento ao ser defendido em uma tese de doutorado por Alexander Osterwalder (2004) na Universidade de Lausanne, Suíça. Após cinco anos Osterwalder e Yves Pigneur publicam o livro *Business Model Generation*, que foi responsável em difundir esse conhecimento, apresentando exatamente o resultado de sua tese, porém de uma forma completamente visual e que proporcionou aos empreendedores, analistas de gestão e executivos, uma visualização e interpretação do conceito de uma forma simplificada, identificando e destacando os pontos-chaves, tópicos completamente úteis nas evoluções, avanços das ideias preliminares e até a contestação das mesmas, promovendo à organização um produto final muito mais amplo do que apenas um valor de lucro.

Para a concretização do Canvas são apresentados tópicos essenciais como: principais parcerias, atividades principais, recursos principais, propostas de valor, relacionamento com clientes, canais, segmentação de mercado, estrutura de custos e fontes de receita. Posteriormente, são feitas as identificações, abordagens, detalhamentos e tabulações, promovendo o nascimento e desenvolvimento da organização, além de dotar seus responsáveis com informações concretas para as tomadas de decisão, gerando crivos nas análises e não oferecendo risco à saúde, credibilidade e retornos financeiros futuros da organização.

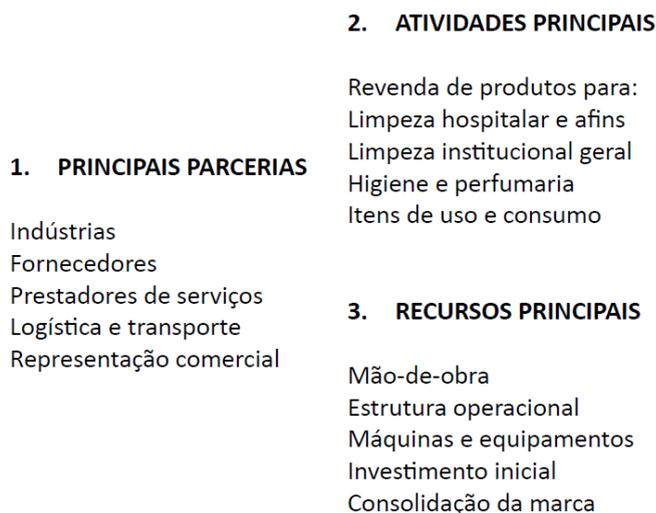


Figura 03: Parcerias, Atividades e Recursos - Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta etapa, identificamos quais seriam as parcerias, atividades e recursos principais de nossa empresa, de modo que nosso objeto fim pudesse ser atingido e assim a organização pudesse ir se desenvolvendo.

Na próxima pensamos no diferencial da empresa e como ela se estruturaria para se destacar frente às suas concorrentes, para que assim a HIGIFAST não fosse apenas mais uma empresa distribuidora de produtos de higiene e limpeza, mas sim uma parceira de seus clientes, trazendo uma proposta de valor agregado à venda, pela sua característica de atendimento humanizado e outros diferenciais comerciais dispostos abaixo.

4. PROPOSTAS DE VALOR

Parcerias com clientes
 Contrato de fornecimento;
 Pagamentos simplificados e ajustadas a cada cliente;
 Bonificações
 Descontos;
 Logística reversa
 Reutilização de excedentes;
 Certificações de normas legais
 Meio ambiente
 Segurança social
 Saúde de colaborador;
 Parcerias na reutilização e reciclagem de materiais

5. RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Representação comercial
 SAC
 Pós-vendas;
 Time de vendas
 Suporte via chat
 Suporte remoto
 Site organizacional
 Time de Negociações Emergenciais (TNE)

Figura 04: Proposta de Valor e Relacionamento - Fonte: Elaborado pelos autores

Em sequência buscou-se identificar os canais onde a empresa estaria disponível e qual a segmentação de mercado na qual a mesma iria direcionar suas atividades, para assim conseguir realizar estratégias voltadas ao seu público alvo.

6. CANAIS

Plataformas digitais
 Market-place
 Site institucional
 Outdoors
 Divulgação por clientes e parceiros
 Mídias institucionais
 Propagandas via internet e streaming
 Impulsionamentos digitais
 Time de marketing

7. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Hospitais, farmácias, laboratórios
 Clínicas odontológicas, dermatológicas e estética
 Universidades e escolas
 Igrejas e templos, clubes de lazer e shoppings
 Restaurantes e supermercados
 Empresas promotoras de eventos,
 Outros comércios em geral,
 Centros de distribuições para atacado e varejo

Figura 05: Canais e Segmentação Mercadológica - Fonte: Elaborado pelos autores

Para conseguir efetivas todas as asserções acima colocadas, foi-se necessário determinar qual seria a estrutura de custos da empresa e quais seriam as fontes de receita para conseguir fazer a empresa funcionar.

De forma que fosse possível arcar com todo o passivo da empresa, seja com seus próprios colaboradores, terceiros ou com o governo, ficou determinada a instituição de duas formas de atendimento, a *B2B* por intermédio de representantes comerciais e uma plataforma de marketplace próprio, visando atender os consumidores finais que assim desejarem.

8. ESTRUTURA DE CUSTOS

Produtos para revenda
 Salários e comissões
 Tributos e contribuições
 Transportadoras
 Segurança e monitoramento
 Energia elétrica, água e esgoto
 Internet e softwares;
 Combustível e veículos;
 Manutenções periódicas operacionais

9. FONTES DE RENDA

Vendas B2B;
 Plataforma online de vendas

Figura 06: Estrutura de Custos e Receitas - Fonte: Elaborado pelos autores

3.2.3 ANALISANDO A CONSTITUIÇÃO DE UMA EMPRESA

A constituição da empresa demanda atenção em diversos aspectos, principalmente antes de se iniciá-la. Para tal, determinamos que a HIGIFAST estaria inserida no Distrito Industrial de São João da Boa Vista, região de zoneamento comercial e destinado exclusivamente a tal fim, o que garantiria maior agilidade no registro da empresa.

Com essa determinação e as demais informações já coletadas, realizou-se o estudo dos custos de abertura e encerramento da empresa em caso de não possibilidade de manutenção de suas atividades. Com isso identificou-se que, com o capital social aportado pelos cinco sócios, seria possível realizar a compra dos bens necessários à operação da empresa, o qual também será utilizado para angariar capital para liquidar seu passivo em caso de encerramento da empresa.

Outro ponto que também foi entendido é a eventual presença de empresas com o mesmo fim no local e assim constatou-se que a principal concorrente local da HIGIFAST também se localiza no Distrito Industrial. Tal informação não foi entendida como um risco,

haja vista que ambas as empresas não possuem atendimento em suas sedes, mas sim, somente pelos outros meios já identificados no CANVAS.

Após isso, foi feito um levantamento de quais licenças seriam exigíveis para a sua regularização perante os órgãos competentes e assim evidenciou-se que haveria a necessidade de um laudo técnico emitido por um profissional engenheiro, por se tratar de um galpão de tamanho superior a setecentos e cinquenta metros quadrados. Feito isso foi requerido o alvará de funcionamento junto ao Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo, para, por último, poder finalizar a regularização da empresa junto à Prefeitura Municipal de São João da Boa Vista.

Feita toda a análise constitucional e de mercado da empresa, projetou-se todas as despesas e qual o faturamento médio mensal a empresa teria que chegar para conseguir pagar suas obrigações e manter seu capital de giro, além de também entender qual seria a carga tributária da mesma. Para tal, foi realizado um planejamento estratégico onde foram comparados todos os regimes tributários passíveis de escolha pela HIGIFAST, onde evidenciou-se a maior rentabilidade do Lucro Real, haja vista a quantidade de compras mensais e que, devido a operação ser competitiva, a margem de presunção em caso de opção pelo Lucro Presumido seria superior se a base de cálculo fosse o Lucro Real da empresa, motivos pelos quais a empresa segue com este regime.

Com todas as análises feitas iniciou-se efetivamente a constituição da empresa, elaborando, assim, o Contrato Social de Constituição de Sociedade Empresária Limitada conforme as orientações do Código Civil, onde foi feita a qualificação de todos os sócios, qual o nome sob qual a sociedade girará, a localização completa da mesma, o objeto social, ou seja, quais atividades econômicas a HIGIFAST iria exercer, a data de início da sociedade e a identificação que seu prazo de encerramento é indeterminado, a divisão das quotas de cada sócio, além da identificação dos administradores e do foro competente à dirimir eventuais dúvidas e litígios competentes à sociedade.

SÓCIO	Nº DE QUOTAS	VALOR	PERCENTUAL
CAUÃ CARLI PIRES	200.000	R\$ 200.000,00	20%
CAYO VINÍCIUS CABA DIAS PINTO	200.000	R\$ 200.000,00	20%
FELIPE TERRA FRANCIOLI	200.000	R\$ 200.000,00	20%
RAFAEL NOGUEIRA TEIXEIRA	200.000	R\$ 200.000,00	20%
VICENTE MATHEUS CHEQUE FERREIRA GOMES	200.000	R\$ 200.000,00	20%
TOTAL	1.000.000	R\$ 1.000.000,00	100%

Tabela 05: Identificação dos Sócios, Quotas e Valores - Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

O Brasil detém hoje uma alta carga e conseqüente complexa rotina tributária, de modo que as pessoas, tanto jurídicas, quanto físicas, possuem a obrigação de entregar regularmente declarações econômicas e patrimoniais para manter a regularidade fiscal perante os órgãos governamentais, tanto federais, como estaduais e municipais.

Em conformidade com tal, os tipos de empresas, regimes tributários e seus respectivos tributos representam uma amplitude de opções dentro da tese constitucional empresarial, podendo se enquadrar no que melhor se adequa à sua atividade econômica ou de forma a cumprir eventuais obrigações impostas pelo ente.

3.3.1 MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)

O Microempreendedor Individual, também conhecido como MEI, foi criado pela Lei Complementar 128/2008, com o intuito de retirar da informalidade autônomos e pequenos empreendedores brasileiros. Ao se formalizar como MEI, o empresário passa a ter inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) do Ministério da Fazenda, é autorizado a emitir documentos fiscais, adquire os benefícios previdenciários e a possibilidade da contratação de um colaborador, bem como vantagens no que tange a taxas e juros em instituições financeiras, quando o desejo é angariar operações de crédito.

Em contrapartida a sua receita bruta anual não pode exceder oitenta e um mil reais, ou seis mil setecentos e cinquenta mil reais mensais de forma que tal faturamento seja proporcional à sua data de abertura. Nesse sentido, o MEI pode exceder este teto em até vinte por cento por ano, sem ser desenquadrado do SIMEI. Caso a empresa exceda tal valor no ano calendário, o empreendedor é desenquadrado imediatamente e possui opção irrevogável ao Simples Nacional, retroagindo a esse desde a primeira competência do exercício.

Além da receita limitada, o MEI possui outras limitações como a exigência do seu colaborador ser registrado pelo piso da categoria, não abranger as profissões legalmente regulamentadas e possuir valor limitado de compras.

Esse regime não paga tributos sobre faturamento, somente uma guia mensal única, a qual inclui o recolhimento previdenciário do empresário e um valor mínimo de ICMS, em caso de empresas com atividades comerciais, ou ISSQN, se tratando de empresas prestadoras de serviço.

3.3.2 SIMPLES NACIONAL

O Simples Nacional foi criado pela Lei Complementar 123/2006, com o intuito de unificar a maioria dos recolhimentos obrigatórios (PIS, COFINS, IRPJ, CSLL, ICMS, ISSQN e INSS Patronal), trazendo simplicidade tributária à empresa. A sua adesão é permitida somente para micro e pequenas empresas, oferecendo grandes benefícios quanto a valores, formas de pagamento e apuração dos tributos.

Tal regime detém uma receita bruta anual máxima de quatro milhões e oitocentos mil reais, sendo sua forma de tributação variável de acordo com os anexos, que variam de acordo com a atividade fim da empresa, e suas respectivas faixas de faturamento e alíquotas.

Seu cálculo baseia-se no faturamento acumulado dos doze meses que antecedem a apuração, multiplicados pela alíquota pré estabelecida no seu anexo, subtraída por uma parcela de dedução determinada em lei e dividida novamente pela sua receita bruta dos últimos doze meses. O valor ali obtido é a alíquota efetiva de tributação da competência a ser apurada, de modo a possuir uma variação mensal desta.

Um ponto que deve ter atenção contínua por parte do empresário é a faixa de faturamento que sua empresa está, de modo que, em caso de chegar perto ao teto anual de faturamento, tal regime não se mostra tão vantajoso, devido a sua alíquota efetiva subir sem poder se apropriar de créditos tributários, corroborando para o aumento de sua carga tributária mensal.

3.3.3 LUCRO PRESUMIDO

O Lucro Presumido, diferentemente do Simples Nacional, possui uma apuração mais complexa e detentora de mais obrigações acessórias. Esse regime tem o pagamento mensal de ICMS ou ISSQN, variando pelo ramo de atividade, e de PIS (0,65%) e COFINS (3,00%), ambos incidentes sobre sua receita bruta.

Já o IRPJ e a CSLL, neste regime, tem sua regulação com a determinação de uma alíquota de presunção de lucro de acordo com os diferentes ramos de atividade, variando de 1,6% à 32%, sendo posteriormente aplicada sobre o faturamento trimestral e assim obtendo uma base de cálculo para a tributação de tais. Dessa forma, sobre tal resultado, incide uma alíquota fixa de 15% de IRPJ e uma parcela adicional de 10% sobre o lucro presumido que exceder sessenta mil reais, além de 9% de CSLL sobre essa mesma base.

Qualquer empresa pode se enquadrar nesse regime tributário, desde que seu faturamento anual seja menor que setenta e oito milhões e não atue em alguns ramos específicos determinados pela legislação, como instituições financeiras e empresas públicas.

3.3.4 LUCRO REAL

O Lucro Real assemelha-se bastante ao Lucro Presumido, haja vista que a forma de apuração é similar, diferenciando-se somente nas alíquotas, o qual possui uma tributação de PIS de 1,65% e de COFINS de 7,60%, sendo estes passíveis de dedução, haja vista sua não cumulatividade.

Em relação à tributação sobre lucro, este possui uma forma diferente, onde são deduzidos da receita operacional bruta trimestral os tributos sobre venda e o custo dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos. Em seguida se deduz as despesas operacionais, chegando-se, então, ao Resultado Operacional Antes da Provisão de IRPJ e CSLL. Sobre esta base, aplica-se às mesmas alíquotas do Lucro Presumido, corroborando no Lucro Líquido do período.

O enquadramento no Lucro Real é obrigatório para instituições financeiras e empresas que excedam a receita bruta anual de setenta e oito milhões de reais, e sua opção, assim como os demais, também é irrevogável para todo o ano calendário, sendo sua consolidação feita mediante o primeiro recolhimento dos tributos sobre lucro da primeira apuração do exercício, onde seus códigos de extrema importância, visto que é tal informação que o difere do Lucro Presumido ou até mesmo do Lucro Arbitrado.

3.3.5 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Em decorrência da complexa e de difícil executabilidade da rotina tributária das empresas no Brasil, as mesmas se vêem obrigadas a buscar instrumentos legais para reduzir a sua carga tributária, sendo tal ato denominado elisão fiscal, o qual difere-se totalmente da evasão fiscal, que são ações não regulamentadas com o mesmo fim.

Visto isso, a HIGIFAST realizou um planejamento tributário baseando-se em sua projeção de compra e venda para poder ver qual regime tributário seria mais benéfico a ela. Feito, constatou-se que o Lucro Real faria com que a empresa tivesse maior aproveitamento de créditos tributários e conseqüente diminuição no valor de seus tributos mensais e trimestrais a recolher.

O primeiro passo deste estudo foi elencar uma base de dados sobre a empresa, tanto reais quanto projeções, para assim poder se ter um panorama global sobre esse quesito e assim conseguir se obter um resultado mais próximo da realidade.

Dentro dessa base de dados ponderou-se o valor total de compras mensais de mercadorias para revenda, distribuídos entre os estados, para assim poder se entender a eventual disponibilidade de crédito tributário de ICMS e de PIS e COFINS, sendo este último voltado ao estudo do Lucro Real, tendo em vista sua não cumulatividade, conforme tabela infracitada.

COMPRAS POR UF

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	ALÍQ. ICMS	VALOR MENSAL	CRÉDITO ICMS	CRÉDITO PIS	CRÉDITO COFINS
SP - SÃO PAULO	18,00%	R\$ 1.479.668,26	R\$ 266.340,29	R\$ 24.414,53	R\$ 112.454,79
MG - MINAS GERAIS	12,00%	R\$ 145.822,63	R\$ 17.498,72	R\$ 2.406,07	R\$ 11.082,52
RJ - RIO DE JANEIRO	12,00%	R\$ 162.499,79	R\$ 19.499,97	R\$ 2.681,25	R\$ 12.349,98
PR - PARANÁ	12,00%	R\$ 162.499,79	R\$ 19.499,97	R\$ 2.681,25	R\$ 12.349,98
		R\$ 1.950.490,47	R\$ 322.838,95	R\$ 32.183,09	R\$ 148.237,28

Tabela 06: Valoração de Compras Mensais - Fonte: Elaborado pelos autores

Nessa etapa projetou-se o montante de compras mensais e sua distribuição pelos estados onde ficam os fornecedores da empresa. Com isso, alinhado com as alíquotas de ICMS de cada Unidade Federativa, obteve-se um valor de trezentos e vinte e dois mil oitocentos e trinta e oito reais e noventa e cinco centavos de crédito tributário de tal imposto, além de trinta e dois mil cento e oitenta e três reais e nove centavos e cento e quarenta e oito mil duzentos e trinta e sete reais e vinte e oito centavos de crédito de PIS e COFINS respectivamente.

O próximo ponto de análise foi o consumo mensal de energia elétrica da organização, o qual também é passível de crédito tributário. Sendo o fornecedor de energia elétrica instituído no mesmo estado que a empresa, obteve-se um crédito de dezoito por cento de ICMS dessa despesa mensal, além de PIS e COFINS com suas respectivas alíquotas na modalidade de Lucro Real, devidamente expressado abaixo.

DESPESA MENSAL COM ENERGIA ELÉTRICA

FORNECEDOR	ALÍQ. ICMS	VALOR MENSAL	CRÉDITO ICMS	CRÉDITO PIS	CRÉDITO COFINS
ELEKTRO REDES S/A (SP)	18,00%	R\$ 2.800,00	R\$ 504,00	R\$ 46,20	R\$ 212,80
		R\$ 2.800,00	R\$ 504,00	R\$ 46,20	R\$ 212,80

Tabela 07: Crédito Tributário sobre Energia Elétrica - Fonte: Elaborado pelos autores

Somando-se as projeções de créditos tributário de ICMS, PIS e COFINS sobre compra de mercadorias para revenda e despesa mensal com energia elétrica, obtém-se o montante de trezentos e vinte e dois mil trezentos e quarenta e dois reais e noventa e cinco centavos de ICMS, trinta e dois mil duzentos e vinte e nove reais e vinte e nove centavos de PIS e cento e quarenta e oito mil quatrocentos e cinquenta reais e oito centavos de COFINS, que poderão ser abatidos no valor de débitos dos mesmos tributos, conforme abaixo inserido.

TOTAL DE CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS PROJETADOS

DISCRIMINAÇÃO DO TRIBUTO	ICMS	PIS	COFINS
CRÉDITO TRIBUTÁRIO TOTAL PROJETADO	R\$ 323.342,95	R\$ 32.229,29	R\$ 148.450,08

Tabela 08: Montante de Créditos Tributários Projetados - Fonte: Elaborado pelos autores

Dotado dessas informações, executou-se a análise individual de cada regime tributário, de modo a conseguir enxergar a relação do faturamento, possível aproveitamento de crédito tributário dos regimes passíveis desse benefício e assim o débito efetivo a ser recolhido, conforme ilustra as memórias de cálculo abaixo colocadas.

LUCRO PRESUMIDO

DISCRIMINAÇÃO DO TRIBUTO	VALOR CRÉDITO	VALOR DÉBITO	VALOR A PAGAR
ICMS - IMPOSTO SOBRE A CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SERVIÇOS	R\$ 323.342,95	R\$ 540.135,82	R\$ 216.792,87
PIS - PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL	R\$ 0,00	R\$ 19.504,90	R\$ 19.504,90
COFINS - CONTRIBUIÇÃO PARA FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL	R\$ 0,00	R\$ 90.022,64	R\$ 90.022,64

Tabela 09: Memória de Cálculo do Lucro Presumido - Fonte: Elaborado pelos autores

Pelo princípio da cumulatividade de PIS e COFINS no Lucro Presumido, não houve consideração de créditos tributários destes, sendo o seu valor de débito o real obtido pela aplicação das alíquotas de 0,65% de PIS e 3,00% de COFINS sobre o faturamento. Aqui houve o abatimento do crédito de ICMS obtido pela compra de mercadorias para revenda e consumo de energia elétrica, onde chegou-se ao montante de duzentos e dezesseis mil setecentos e noventa e dois reais e oitenta e sete reais de ICMS a recolher, em caso de opção pelo regime ora identificado.

Além disso, foi feito o mesmo estudo com os dados tributários em caso da irretratável condição de optante pelo Lucro Real, onde aqui, pela não cumulatividade de PIS e COFINS, foi possível aproveitar seus créditos tributários juntos ao de ICMS, desta forma chegando ao seguinte resultado de cálculo.

LUCRO REAL

DISCRIMINAÇÃO DO TRIBUTO	VALOR CRÉDITO	VALOR DÉBITO	VALOR A PAGAR
ICMS - IMPOSTO SOBRE A CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SERVIÇOS	R\$ 323.342,95	R\$ 540.135,82	R\$ 216.792,87
PIS - PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO SOCIAL	R\$ 32.229,29	R\$ 49.512,45	R\$ 17.283,16
COFINS - CONTRIBUIÇÃO PARA FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL	R\$ 148.450,08	R\$ 228.057,35	R\$ 79.607,27

Tabela 10: Memória de Cálculo do Lucro Real - Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que, mesmo este regime possuindo alíquotas de PIS e COFINS superiores ao anterior, o seu montante efetivo a recolher ainda sim se mostra mais vantajoso, haja vista que os créditos fizeram uma diferença significativa nessa apuração. Quanto ao ICMS do Lucro Real, validou-se o mesmo valor do Lucro Presumido, isso em decorrência da igualdade de alíquotas de débito e o mesmo aproveitamento dos seus respectivos créditos.

Feito isso, elaborou-se para verificação da provisão de IRPJ e CSLL no regime de Lucro Real a seguinte Demonstração do Resultado Trimestral Projetado, trazendo a receita operacional bruta do trimestre com as devidas deduções.

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 9.002.263,71
IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE VENDAS	R\$ 2.453.116,86
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 6.549.146,85
CMV - CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	R\$ 5.851.471,41
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 697.675,44
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 298.265,16
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 244.715,16
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 8.400,00
ÁGUA E ESGOTO	R\$ 1.050,00
INTERNET E TELEFONIA	R\$ 1.500,00
ALUGUEL PREDIAL	R\$ 36.000,00
SOFTWARE	R\$ 6.600,00
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DA PROVISÃO DE IRPJ E CSLL	R\$ 399.410,28
PROVISÃO DE IRPJ	R\$ 93.852,57
PROVISÃO DE CSLL	R\$ 35.946,93
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	R\$ 269.610,79

Tabela 11: Resultado Trimestral Projetado - Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma finalizou-se os levantamentos passíveis de atenção para a escolha do regime tributário que melhor beneficiasse a empresa e assim mantivesse sua sustentabilidade financeira sem deixar de estar em regularidade com as obrigações do fisco. Assim foi elaborada a planilha analítica comparando os três regimes tributários, mesmo o Simples Nacional não sendo uma opção legal em decorrência de exceder o teto anual do mesmo, de forma a servir somente como dados comparativos.

COMPARAÇÃO ENTRE REGIMES TRIBUTÁRIOS

PARÂMETRO DE ANÁLISE	SIMPLES NACIONAL	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
FATURAMENTO MENSAL PROJETADO	R\$ 3.000.754,57	R\$ 3.000.754,57	R\$ 3.000.754,57
SIMPLES NACIONAL MENSAL A RECOLHER (ALÍQUOTA EFETIVA: 18%)	R\$ 540.135,82	R\$ 0,00	R\$ 0,00
ICMS MENSAL A RECOLHER	R\$ 0,00	R\$ 216.792,87	R\$ 216.792,87
PIS MENSAL A RECOLHER	R\$ 0,00	R\$ 19.504,90	R\$ 17.283,16
COFINS MENSAL A RECOLHER	R\$ 0,00	R\$ 90.022,64	R\$ 79.607,27
DIFERENCIAL DE ALÍQUOTA DE ICMS SOBRE COMPRAS	R\$ 142.775,90	R\$ 142.775,90	R\$ 142.775,90
INSS PATRONAL A RECOLHER	R\$ 0,00	R\$ 15.974,34	R\$ 15.974,34
PROVISÃO DE IRPJ TRIMESTRAL A RECOLHER	R\$ 0,00	R\$ 174.045,28	R\$ 93.852,57
PROVISÃO DE CSLL TRIMESTRAL A RECOLHER	R\$ 0,00	R\$ 97.224,45	R\$ 35.946,93

Tabela 12: Comparação de Regimes Tributários - Fonte: Elaborado pelos autores

	SIMPLES NACIONAL	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
PROVISÃO DE CARGA TRIBUTÁRIA MENSAL	R\$ 540.135,82	R\$ 485.070,66	R\$ 472.433,55
ICMS, PIS, COFINS E INSS PATRONAL A RECOLHER			

Tabela 13: Carga Tributária Mensal Projetada - Fonte: Elaborado pelos autores

	SIMPLES NACIONAL	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
PROVISÃO DE CARGA TRIBUTÁRIA TRIMESTRAL	R\$ 0,00	R\$ 271.269,73	R\$ 129.799,50
IRPJ E CSLL A RECOLHER			

Tabela 14: Carga Tributária Trimestral Projetada - Fonte: Elaborado pelos autores

Aqui elencou-se todos os tributos a serem recolhidos por todos os regimes tributários, já considerando todos os créditos tributários e deduções legais, o que incorreu na escolha pelo Lucro Real, tendo em vista sua melhor rentabilidade, tanto do ponto de vista da carga tributária mensal, quanto da trimestral.

Com esse regime tributário, a HIGIFAST obterá uma economia mensal de doze mil seiscentos e trinta e sete reais e onze centavos se comparado ao Lucro Presumido e uma economia de sessenta e sete mil setecentos e dois reais e vinte e sete centavos em uma comparação com o Simples Nacional. Já no que tange à carga tributária trimestral, a empresa irá economizar cento e quarenta e um mil quatrocentos e setenta reais e vinte e três centavos.

Esse estudo é de suma importância para a rotina corporativa para que as organizações alinhem o objetivo de obter lucro com suas operações ao cumprimento da política fazendária e tributária do país, assim mantendo sua regularidade fiscal e consequentemente comprovar que é possível economizar tributos com um planejamento estruturado e devidamente analisado.

3.4 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Um grande desafio enfrentado pelas empresas é a gestão de seu próprio orçamento, de modo que seja possível controlar todas as atividades de seu fluxograma e assim conseguir manter a efetividade de suas ações. Essa gestão é necessária não apenas pela demanda de controle, mas também para que o resultado contábil de uma organização esteja alinhado com o seu resultado financeiro, e assim se consiga haver equilíbrio entre tais.

O orçamento não se restringe apenas ao controle das finanças corporativas, mas também de tudo o que se faz para obtê-las, ou seja, a projeção de compra e venda, juntamente com as despesas operacionais que ali ocorrem. Tais controles, somados à gestão do fluxo de caixa, devem estar totalmente alinhados para assim garantir a rentabilidade das operações daquela organização.

3.4.1 ESTRUTURA DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Como forma de cumprir as exigências do fisco, bem como se utilizar como ferramentas para a tomada de decisão, o profissional contabilista tem por obrigação a elaboração de demonstrações contábeis seguindo os padrões ora definidos.

Dentre as principais, encontra-se a Demonstração do Resultado do Exercício a qual é constituída por todas as informações sobre o resultado de determinada organização em um período específico, podendo ser anual, para empresas optantes pelo Simples Nacional ou Lucro Real, e trimestral para os que apurarem seus tributos sob regime de Lucro Presumido e também de Lucro Real e, segundo Carlos Alexandre de Sá (2023), serve para, na fase do controle orçamentário, avaliar o quanto os resultados observados estão se afastando dos resultados projetados e orientar as medidas de correções de rumo necessárias para a realização do plano estratégico.

Essa demonstração é composta pela Receita Operacional Bruta do período em análise, seja ela obtida pela venda de mercadorias, produtos ou serviços. Em seguida, encontram-se as deduções, ou seja, montantes que serão subtraídos da receita total, podendo ser devoluções de vendas, descontos incondicionais e os tributos incidentes sobre as vendas do período.

Com isso, resulta-se na Receita Operacional Líquida, a qual terá dedução do custo da mercadoria, do produto ou do serviço prestado, para então se chegar ao Resultado

Operacional Bruto, onde, em seguida, serão deduzidos as despesas operacionais daquele período, bem como outras despesas ou receitas que forem auferidas ali.

Após isso, chega-se ao Resultado Operacional antes da provisão de IRPJ e CSLL, os quais caracterizam-se pela aplicação de alíquotas de quinze por cento somado a dez por cento adicional em caso do montante ser superior a sessenta mil reais e nove por cento respectivamente, conforme explicitado no tópico 3.3.4. da unidade de estudo de Gestão Estratégica de Tributos. Feita tais provisões, chega-se ao Resultado Líquido do Exercício, em caso de não haver participação nos lucros por parte dos sócios ou colaboradores da organização. Em caso de haver essa distribuição, a mesma deve ser deduzida após a provisão de IRPJ e CSLL, para assim se chegar à etapa final da demonstração.

3.4.2 ORÇAMENTO DE VENDAS

Uma das análises de maior importância dentro do planejamento empresarial, é entender e projetar o fluxo de vendas da organização, de forma que seja possível elaborar um orçamento de vendas, com detalhamento de quantidades e valores, de forma setorizada para melhor administração dos recursos e consequente resultado.

Pensando nisso, a HIGIFAST realizou um orçamento de vendas para o exercício de dois mil e vinte e três e assim poder entender a dinâmica financeira da empresa e, dessa forma, se programar para seu funcionamento saudável e efetivo durante o período.

O primeiro passo foi elencar os produtos que serão comercializados, por meio de uma setorização interna em Material Hospitalar e Saúde, Limpeza Institucional, Consumo e Utilitários e Higiene e Perfumaria e assim, por meio de uma pesquisa de mercado, entender o percentual que cada setor representa no faturamento e conseqüentemente nas compras mensais a serem realizadas.

Após isso se definiu o catálogo de produtos dentro de cada setor, entendendo também quem seria seus respectivos fornecedores e onde os mesmos se localizam, onde tal informação possa ser somada ao planejamento tributário no que tange a créditos sobre tributos estaduais. Com isso, também intermediada por uma pesquisa, entendeu-se o preço médio dos produtos para ser possível se realizar uma projeção mais perto do real, de forma a trazer veracidade às informações apresentadas.

Dada todas as informações necessárias, projetou-se o faturamento desejado em três milhões de reais por mês para a organização e com isso realizou-se a divisão do mesmo em cada setor, o qual, após elencar os produtos, consolidou-se uma variação mensal deste

montante haja vista a sazonalidade identificada para este nicho de mercado, além da variação do custo dos produtos e consequente repasse de tal aos clientes.

ORÇAMENTO DE VENDAS				
1° TRIMESTRE / 2023				
SETOR	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	
MATERIAL HOSPITALAR E SAÚDE	596.369,11	662.632,34	652.904,90	
LIMPEZA INSTITUCIONAL	1.312.799,06	1.458.665,62	1.437.252,41	
CONSUMO E UTILITÁRIOS	518.284,25	575.871,39	567.417,60	
HIGIENE E PERFUMARIA	380.567,97	422.853,30	416.645,81	
TOTAL DE VENDAS / MÊS	2.808.020,39	3.120.022,65	3.074.220,72	
TOTAL DE VENDAS / TRIMESTRE				9.002.263,71

Tabela 15: Orçamento de Vendas - 1° Trimestre/2023 - Fonte: Elaborado pelos autores

Com a divisão do faturamento em cada setor de produtos comercializados pela HIGIFAST, entendeu-se as variáveis que incorreriam sobre a atividade da empresa neste período. Assim, projetou-se uma receita menor na competência de janeiro em decorrência de escolas e universidades, nicho de cliente principal dos setores de Limpeza Institucional e Higiene e Perfumaria, estarem em período de férias, o que, pela não utilização dos produtos, diminui a sua demanda e consequentemente a necessidade de compras, situação que começa a se reverter nos demais meses do primeiro trimestre do exercício em análise.

ORÇAMENTO DE VENDAS				
2° TRIMESTRE / 2023				
SETOR	ABRIL	MAIO	JUNHO	
MATERIAL HOSPITALAR E SAÚDE	596.369,11	755.400,87	558.996,64	
LIMPEZA INSTITUCIONAL	1.302.221,07	1.649.480,02	1.220.615,21	
CONSUMO E UTILITÁRIOS	518.284,25	656.493,38	485.805,10	
HIGIENE E PERFUMARIA	391.145,96	495.451,55	366.634,15	
TOTAL DE VENDAS / MÊS	2.808.020,39	3.556.825,82	2.632.051,11	
TOTAL DE VENDAS / TRIMESTRE				8.996.897,32

Tabela 16: Orçamento de Vendas - 2° Trimestre/2023 - Fonte: Elaborado pelos autores

Já no segundo trimestre de dois mil e vinte e três, analisa-se, também, uma variação nas vendas da empresa. Em abril projetou-se uma receita menor, haja vista que em tal mês há o pagamento de IRPJ e CSLL para empresas optantes pelo Regime Normal, o que corrobora para uma diminuição das compras por parte das mesmas como estratégia de preservação de caixa. No mês de maio há um aumento do faturamento pelo retorno das compras, o que se

altera no mês subsequente, em decorrência da sazonal queda nas vendas das empresas que compram da HIGIFAST, que também se deve, novamente, ao período de férias escolares dos clientes do setor que tem o maior faturamento da empresa.

ORÇAMENTO DE VENDAS				
3° TRIMESTRE / 2023				
SETOR	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	
MATERIAL HOSPITALAR E SAÚDE	760.235,43	726.695,63	761.057,44	
LIMPEZA INSTITUCIONAL	1.660.036,69	1.586.799,78	986.262,24	
CONSUMO E UTILITÁRIOS	660.694,94	631.546,64	491.248,52	
HIGIENE E PERFUMARIA	498.622,44	476.624,39	318.793,81	
TOTAL DE VENDAS / MÊS	3.579.589,51	3.421.666,44	2.557.362,00	
TOTAL DE VENDAS / TRIMESTRE				9.558.617,95

Tabela 17: Orçamento de Vendas - 3° Trimestre/2023 - Fonte: Elaborado pelos autores

O faturamento da empresa volta a subir em Julho pelo retorno das atividades escolares e também pelos clientes realizarem uma compra em maior volume visando não integrar o reajuste de preços da HIGIFAST que será realizado no trimestre subsequente e assim não incorporá-lo no custo do seu produto.

ORÇAMENTO DE VENDAS				
4° TRIMESTRE / 2023				
SETOR	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	
MATERIAL HOSPITALAR E SAÚDE	783.889,16	842.680,85	910.095,32	
LIMPEZA INSTITUCIONAL	1.035.575,36	1.113.243,51	1.202.302,99	
CONSUMO E UTILITÁRIOS	515.810,94	554.496,76	598.856,50	
HIGIENE E PERFUMARIA	334.733,50	359.838,51	388.625,59	
TOTAL DE VENDAS / MÊS	2.670.008,95	2.870.259,63	3.099.880,40	
TOTAL DE VENDAS / TRIMESTRE				8.640.148,98

Tabela 18: Orçamento de Vendas - 4° Trimestre/2023 - Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao último trimestre do exercício objeto de análise, constata-se uma queda nas receitas da organização, que é justificada pelo reajuste anual dos preços da empresa, que gera uma redução nas compras pelos clientes, haja vista que os mesmos realizaram compras maiores antes deste aumento.

3.4.3 ORÇAMENTO DE COMPRAS

Após entender-se sobre o fluxo de vendas da HIGIFAST e determinar sua dinâmica comercial mensal, é necessário projetar como e qual o valor de compras necessárias para que a empresa possa alcançar o faturamento ora determinado.

Com a gama de produtos listada, foi pesquisado quem seriam os fornecedores de cada um, os quais serão comprados, em sua grande maioria, diretamente das indústrias de produtos, de modo a conseguir um melhor custo e aumentar a lucratividade dos produtos, chegando aos que se listam abaixo.

FORNECEDORES			
Setor: MATERIAL HOSPITALAR E SAÚDE		Setor: LIMPEZA INSTITUCIONAL	
<i>RAZÃO SOCIAL</i>	<i>UF</i>	<i>RAZÃO SOCIAL</i>	<i>UF</i>
DESCARPACK DESCARTÁVEIS BRASIL LTDA	SP	FLORA PRODUTOS DE HIGIENE E LIMPEZA S/A	SP
ELITE CIRÚRGICA COMÉRCIO DE MATERIAL HOSPITALAR LTDA	RJ	RICARDO GONÇALVES ITAPIRA ME	SP
MEDIX BRASIL PRODUTOS HOSPITALARES E ODONTOLÓGICOS LTDA	PR	QUÍMICA AMPARO LTDA	SP
Setor: CONSUMO E UTILITÁRIOS		Setor: HIGIENE E PERFUMARIA	
<i>RAZÃO SOCIAL</i>	<i>UF</i>	<i>RAZÃO SOCIAL</i>	<i>UF</i>
JOHNSON & JOHNSON DO BRASIL IND. E COM. PROD. SAÚDE LTDA	SP	NSV PRODUTOS E SISTEMAS DE HIGIENE LTDA	SP
RICARDO GONÇALVES ITAPIRA ME	SP	SKALA COSMÉTICOS S/A	MG
NSV PRODUTOS E SISTEMAS DE HIGIENE LTDA	SP	KIMBERLY CLARK BRASIL IND. E COM. DE PROD. DE HIG. LTDA	SP

Tabela 19: Listagem de Fornecedores - Fonte: Elaborado pelos autores

Com a determinação dos fornecedores e o entendimento do faturamento mensal da empresa, foi realizado a projeção de compras trimestrais, em consonância com o orçamento de vendas, de forma que fosse possível garantir o estoque necessário para esta receita.

ORÇAMENTO DE COMPRAS				
1° TRIMESTRE / 2023				
SETOR	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	
MATERIAL HOSPITALAR E SAÚDE	410.605,79	387.545,21	414.673,38	
LIMPEZA INSTITUCIONAL	916.976,40	852.278,76	911.938,27	
CONSUMO E UTILITÁRIOS	386.308,58	350.678,97	375.226,50	
HIGIENE E PERFUMARIA	236.599,70	248.939,73	266.365,51	
TOTAL DE COMPRAS / MÊS	1.950.490,47	1.839.442,67	1.968.203,66	
TOTAL DE COMPRAS / TRIMESTRE				5.758.136,80

Tabela 20: Orçamento de Compras - 1° Trimestre/2023 - Fonte: Elaborado pelos autores

No primeiro trimestre do ano, será realizada uma maior compra em janeiro, como forma de garantia das operações, do mês subsequente, que possui uma maior demanda. Já no mês de fevereiro, há uma queda nas compras em decorrência de já haver um estoque melhor abastecido, situação que se aumenta no próximo mês onde se tem um aumento nas compras.

ORÇAMENTO DE COMPRAS				
2° TRIMESTRE / 2023				
SETOR	ABRIL	MAIO	JUNHO	
MATERIAL HOSPITALAR E SAÚDE	430.605,79	516.726,95	366.014,92	
LIMPEZA INSTITUCIONAL	939.335,40	1.127.202,48	798.435,09	
CONSUMO E UTILITÁRIOS	389.643,30	467.571,96	331.196,81	
HIGIENE E PERFUMARIA	284.240,70	341.088,84	241.604,60	
TOTAL DE COMPRAS / MÊS	2.043.825,19	2.452.590,23	1.737.251,41	
TOTAL DE COMPRAS / TRIMESTRE				6.233.666,83

Tabela 21: Orçamento de Compras - 2° Trimestre/2023 - Fonte: Elaborado pelos autores

Já no segundo trimestre, nota-se um nível maior de compras em seus dois primeiros meses, tendo em vista que em junho haverá reajuste de preços por partes dos fornecedores da HIGIFAST, o que fez com que a empresa garantisse um estoque com um custo menor e na competência que fosse repassado o reajuste, fosse comprado somente o necessário para repor o estoque mínimo dos produtos de maior saída.

ORÇAMENTO DE COMPRAS				
3° TRIMESTRE / 2023				
SETOR	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	
MATERIAL HOSPITALAR E SAÚDE	281.831,49	277.805,33	544.031,13	
LIMPEZA INSTITUCIONAL	642.740,25	633.558,24	736.192,63	
CONSUMO E UTILITÁRIOS	266.613,43	262.804,66	386.782,95	
HIGIENE E PERFUMARIA	194.491,70	191.713,25	239.929,39	
TOTAL DE COMPRAS / MÊS	1.385.676,86	1.365.881,48	1.906.936,09	
TOTAL DE COMPRAS / TRIMESTRE				4.658.494,43

Tabela 22: Orçamento de Compras - 3° Trimestre/2023 - Fonte: Elaborado pelos autores

Neste trimestre a queda nas compras se mantém em julho e agosto, devido ao fato de se ter realizado uma compra maior antes do reajuste dos fornecedores, situação essa que muda

no mês de setembro, onde começa-se a comprar mais como forma de repor o estoque e assim garantir a operacionalização das vendas.

ORÇAMENTO DE COMPRAS			
4º TRIMESTRE / 2023			
SETOR	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
MATERIAL HOSPITALAR E SAÚDE	544.031,13	584.833,46	631.620,14
LIMPEZA INSTITUCIONAL	736.192,63	791.407,07	854.719,64
CONSUMO E UTILITÁRIOS	386.782,95	415.791,67	449.055,00
HIGIENE E PERFUMARIA	239.929,39	257.924,09	278.558,02
TOTAL DE COMPRAS / MÊS	1.906.936,09	2.049.956,29	2.213.952,80
TOTAL DE COMPRAS / TRIMESTRE			6.170.845,18

Tabela 23: Orçamento de Compras - 4º Trimestre/2023 - Fonte: Elaborado pelos autores

No último trimestre do exercício, projetou-se um aumento mensal nas compras, haja vista a necessidade de repor os produtos comercializados, mesmo com o reajuste imposto pelos fornecedores, o qual será estrategicamente repassado aos clientes.

3.4.4 ORÇAMENTO DE DESPESAS OPERACIONAIS

Além de orçar a quantidade de compra e venda de mercadorias para determinada organização comercial, é de extrema importância, também, se entender quais despesas estão relacionadas à operação da mesma, de modo a conseguir se planejar financeiramente e também pode fazer a alocação de tal dispêndio dentro do custo da mercadoria, assim realizando sua precificação corretamente. Esse orçamento abrange todos os aspectos inerentes ao objeto fim da empresa, ou seja, as saídas que ocorrerão com despesas administrativas, financeiras, tributárias e com vendas.

No ato de estruturação da HIGIFAST, elencou-se todos os aspectos que estariam relacionados ao funcionamento da empresa como um todo e assim conseguir entender exatamente quais despesas ordinárias estariam ali concentradas. Com isso, foi realizado o estudo dos serviços administrativos necessários à tal, chegando-se à tabela infra-anexada.

ORÇAMENTO DE DESPESAS		
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		
CATEGORIA	FORNECEDOR	VALOR/MÊS
ALUGUEL PREDIAL	G. K. B. ADM. DE BENS PRÓPRIOS LTDA	R\$ 12.000,00
ENERGIA ELÉTRICA	ELEKTRO REDES S/A	R\$ 2.800,00
ÁGUA E ESGOTO	CIA. DE SAN. BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO	R\$ 350,00
INTERNET E TELEFONIA	TELEFÔNICA BRASIL S/A	R\$ 500,00
SOFTWARES	TOTVS TEC. EM SOFTWARE DE GESTÃO LTDA	R\$ 2.200,00
		VALOR TOTAL/MÊS R\$ 17.850,00

Tabela 24: Orçamento de Despesas Administrativas - Fonte: Elaborado pelos autores

Com essa identificação, foi feita uma pesquisa para entender eventuais fornecedores destes serviços e qual seria a utilização de cada um, além de seu respectivo custo, em acordo com a necessidade operacional da empresa.

Além disso, entendeu-se como seria as despesas financeiras da empresa, para que assim também pudesse ser entendida essa necessidade para dentro do orçamento. Com isso, haja vista que o capital social integralizado pelos sócios já seria suficiente para a iniciação das atividades, não será necessário tomar empréstimos ou outras operações de crédito com bancos ou instituições financeiras, o que exime a HIGIFAST de uma despesa financeira alta no início de seu funcionamento. Dessa forma, entendeu-se a necessidade de manter um relacionamento bancário entre duas instituições de grande porte, como forma de garantir futuros projetos da empresa, o que serviu de base para a elaboração das despesas financeiras.

ORÇAMENTO DE DESPESAS		
DESPESAS FINANCEIRAS		
CATEGORIA	FORNECEDOR	VALOR/MÊS
MANUTENÇÃO DE C/C	BANCO BRADESCO S/A	R\$ 171,10
MANUTENÇÃO DE C/C	BANCO SANTANDER (BRASIL) S/A	R\$ 135,00
		VALOR TOTAL/MÊS R\$ 306,10

Tabela 25: Orçamento de Despesas Financeiras - Fonte: Elaborado pelos autores

Tal entendimento fez gerar uma despesa mensal da área em referência somente com tarifas de manutenção da conta corrente junto às instituições, estimada em trezentos e seis reais e dez centavos inicialmente, a qual, conforme já esclarecido, pode aumentar em caso de os administradores inserirem um projeto futuro no qual a própria empresa não teria capacidade própria para arcar, acarretando na tomada de operações creditórias.

Dentro desta categoria, também foram alocadas as despesas com vendas, onde foi determinado que, inicialmente, essa ramificação possuiria somente a folha de pagamento do pessoal do Departamento de Vendas, haja vista que, para iniciar o processo de liberação de

bonificações comerciais à clientes, deve haver, inicialmente, um relacionamento prévio entre as partes, o que não é projetado para o primeiro exercício da organização.

ORÇAMENTO DE DESPESAS		
DESPESAS COM VENDAS		
CATEGORIA	FORNECEDOR	VALOR/MÊS
COORDENADORA COMERCIAL	MARIANA DE CASTRO VICENTE	R\$ 3.764,69
VENDEDOR INTERNO	ANDRÉ CARLOTTE	R\$ 1.799,00
VENDEDOR INTERNO	CRISTIANE SILVA ROCHA	R\$ 1.799,00
VENDEDOR INTERNO	ARTHUR DEL CARO MARCONDES	R\$ 1.799,00
VALOR TOTAL/MÊS		R\$ 9.161,69

Tabela 26: Orçamento de Despesas com Vendas - Fonte: Elaborado pelos autores

Ademais, também foi entendido como uma despesa comercial o custo da representação comercial da HIGIFAST, ou seja, a comissão paga aos representantes como forma de remuneração pelos serviços terceirizados prestados. Por se tratar de uma despesa variável a cada mês, fez-se uma projeção de acordo com a meta de vendas por parte dos representantes comerciais como um todo é dividido igualmente entre os três profissionais, onde considerou-se que, de acordo com o desempenho individual de cada um, poderá e terá variações mensais, a maior ou a menor, de tal.

ORÇAMENTO DE DESPESAS		
DESPESAS COM VENDAS		
META MENSAL TOTAL:	R\$ 1.080.271,64	
META MENSAL INDIVIDUAL:	R\$ 360.090,55	
PERCENTUAL COMISSIONAL:	2,50%	
CATEGORIA	RAZÃO SOCIAL	VALOR/MÊS
REPRESENTANTE COMERCIAL	PAULO AFONSO DE NÓBREGA ME	R\$ 9.002,26
REPRESENTANTE COMERCIAL	OLIVEIRA REPRESENTAÇÃO COMERCIAL LTDA	R\$ 9.002,26
REPRESENTANTE COMERCIAL	J. C. M. VENDAS E REPRESENTAÇÃO LTDA	R\$ 9.002,26
VALOR TOTAL/MÊS		R\$ 27.006,79

Tabela 27: Orçamento de Despesas com Vendas - Fonte: Elaborado pelos autores

Os representantes comerciais terão um percentual de 2,5% sobre o valor faturado dentro do mês, valor este que será pago duas vezes no mês, sendo o primeiro pagamento referente ao faturamento da primeira quinzena do mês e o segundo referente aos últimos quinze dias do mês, estratégia essa utilizada como programação de fluxo de caixa da empresa.

Outro ponto também entendido como despesa operacional é o orçamento de despesas tributárias, de forma que englobe todos os tributos incorridos no período referente ao objeto

fim da empresa e também sobre operações acessórias. Feito isso, projetou-se o montante de ICMS, PIS e COFINS pagos em recorrência mensal, os quais têm como base de cálculo o faturamento bruto da organização, feita as devidas deduções permitidas, bem como do diferencial de alíquota de ICMS sobre compra de mercadorias para revenda. Além disso o INSS patronal sobre folha de pagamento e o IRPJ e CSLL sobre o lucro auferido também foram provisionados, para se obter a carga tributária projetada mais perto da realidade, conforme ilustra a tabela abaixo.

ORÇAMENTO DE DESPESAS		
DESPESAS TRIBUTÁRIAS		
CATEGORIA		VALOR/MÊS
ICMS	ICMS SOBRE VENDAS A RECOLHER	R\$ 216.792,87
ICMS	ICMS SOBRE COMPRAS A RECOLHER	R\$ 142.775,90
PIS	PIS SOBRE VENDAS A RECOLHER	R\$ 17.283,16
COFINS	COFINS SOBRE VENDAS A RECOLHER	R\$ 79.607,27
INSS	INSS PATRONAL SOBRE FOLHA A RECOLHER	R\$ 15.974,34
		VALOR TOTAL/MÊS R\$ 472.433,55

Tabela 28: Orçamento de Despesas Tributárias - Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, com todas as análises realizadas com as projeções feitas, obteve-se um orçamento de despesas operacionais no montante de quinhentos e vinte e três mil setecentos e cinquenta e oito reais e treze centavos, o qual representa tudo o que incorre para se conseguir realizar a operacionalização do objeto da HIGIFAST, que é a revenda de material de higiene e limpeza, conforme quadro resumo abaixo colocado.

ORÇAMENTO DE DESPESAS	
DESPESAS OPERACIONAIS	
CATEGORIA	VALOR/MÊS
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 17.850,00
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 306,10
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 36.168,48
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	R\$ 472.433,55
VALOR TOTAL R\$ 526.758,13	

Tabela 29: Orçamento Operacional - Fonte: Elaborado pelos autores

3.4.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ORÇADA

Após realizado todos os orçamentos competentes à estruturação da HIGIFAST, foi elaborada uma Demonstração do Resultado do Exercício Projetada, de forma que fosse

possível entender de forma efetiva e com parâmetros contábeis o resultado da empresa, utilizando as informações que foram determinadas.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADA

	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	9.002.263,71	8.996.897,32	9.558.617,95	8.640.148,98
IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE VENDAS	2.453.116,86	2.451.654,52	2.604.723,39	2.354.440,60
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	6.549.146,85	6.545.242,80	6.953.894,56	6.285.708,38
CMV - CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	5.851.471,71	5.847.983,56	6.213.101,98	5.616.097,12
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	697.675,14	697.259,24	740.792,57	669.611,26
DESPESAS OPERACIONAIS	298.265,16	298.265,16	298.265,16	379.836,88
FOLHA DE PAGAMENTO	244.715,16	244.715,16	244.715,16	326.286,88
ENERGIA ELÉTRICA	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
ÁGUA E ESGOTO	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
INTERNET E TELEFONIA	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
ALUGUEL PREDIAL	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
SOFTWARE	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DA PROVISÃO DE IRPJ E CSLL	399.409,98	398.994,08	442.527,41	289.774,38
PROVISÃO DE IRPJ	93.852,50	93.748,52	104.631,85	66.443,60
PROVISÃO DE CSLL	35.946,90	35.909,47	39.827,47	26.079,69
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	269.610,58	269.336,10	298.068,10	197.251,09
RESULTADO LÍQUIDO TOTAL DO EXERCÍCIO				1.034.265,86

Tabela 30: DRE Projetada - Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta projeção foram trazidas as informações da empresa de forma trimestral, de forma que fosse possível entender o resultado com os mesmos parâmetros utilizados para as projeções de compras, vendas, despesas e tributos incidentes sobre o lucro.

Nota-se que a Receita Operacional Bruta dos trimestres, mesmo com variações decorrentes das sazonalidades, manteve-se na média de nove milhões de reais ora determinada, as quais, deduzidas os impostos decorrentes sobre a venda, o custo da mercadoria vendida e as despesas que incorreram sobre a operação, corroboram para um lucro líquido médio de duzentos e cinquenta mil reais por trimestre.

No quarto trimestre do exercício nota-se um resultado bastante inferior aos dos demais três trimestres, o qual justifica-se pela queda nas receitas da HIGIFAST e também à incorrência da folha de pagamento do décimo terceiro salário dos colaboradores da empresa, dado este que aumenta a dedução sobre o Resultado Operacional Bruto e consequentemente influencia no Lucro Líquido.

3.5 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: DESENVOLVENDO IDEIAS

O empreendedorismo é a ferramenta que move o mercado, é a capacidade de transformar as ideias em futuras oportunidades, é poder inovar, construir, entender as culturas empresariais. Quando transformamos ideias em oportunidades, compreendemos mais de perto as sistemáticas que têm exigido que futuros empreendedores compreendam as reais necessidades do público alvo a ser atendido, criando satisfação e gerando valor agregado.

Toda organização ao ser criada, surge com a responsabilidade social, ou seja, impacta diretamente a sociedade onde está alocada. A organização é capaz de criar o que se conhece por ciclo econômico, capaz de gerar empregabilidade, renda, mobilização de economia local, trazendo o crescimento do patrimônio e o desenvolvimento do ambiente. Assim, nasce a Higifast, que busca além de se consolidar no mercado, gerar lucro e produzir renda, buscando desenvolver sua parte social.

3.5.1 IDEIAS E OPORTUNIDADES, EQUIPE E FATORES-CHAVE

Para o desenvolvimento do projeto, embasou-se nos tópicos da unidade de ensino de Formação para Vida, unidade que visa de maneira aplicada concretizar o aprendizado. As ideias são vários pensamentos que ocorrem corriqueiramente na vida, vindos de forma espontânea, e que se trabalhadas e analisadas com crivos, podem se tornar grandes oportunidades, gerando resultados e construindo várias mudanças e inovações, tanto no âmbito pessoal como no profissional. Equipes são os grupos de indivíduos em busca de um fator comum: o resultado mútuo, ou seja, a concretização de um projeto apresentado, desenvolvido, inovado e por fim, concretizado.

O mais interessante em uma equipe é a capacidade da troca de experiências e conhecimentos, é a construção de networking, capacidade de aprendizado e crescimento. Identificar os fatores-chave é o estágio que antecede a concretização. Pontos como o que fazer, como desenvolver, ferramentas essenciais, público-alvo a ser alcançado, o que apresentar e qual protótipo a ser utilizado constroem essa etapa. Vale ressaltar que os mesmos são os responsáveis pela validação, e de certa forma, apresentam algumas mensurações e ajustes que se fazem necessários ante a sua finalização.

4 CONCLUSÃO

A constituição de uma empresa demanda conhecimentos específicos à área e principalmente no que tange a sua regularização e o seu planejamento, de modo a conseguir garantir que o objeto social da mesma aconteça e surta os efeitos aos sócios e demais envolvidos.

Dado as etapas realizadas neste projeto, valida-se a vasta gama de processos a se realizar quando se deseja abrir uma empresa, principalmente no Brasil, que, com a burocracia legal, demanda ainda mais especialização e disponibilidade, mostrando o quão importante é a figura do profissional contabilista nesse aspecto.

A HIGIFAST, após todas as etapas e projeções realizadas, mostra-se como uma empresa potencial na sua área de atuação, garantindo a ela posição de destaque e de relevância no mercado regional. Com seu objetivo de trazer uma experiência de compra diferenciada ao cliente, com foco no atendimento e na qualidade dos produtos comercializados, a mesma consegue fidelizar clientes e principalmente garantir com que os mesmos se tornem recorrentes e assim garanta uma certa certeza à organização.

A conceitualização da empresa também possui seus traços embasados pela Administração Estratégica, forma esta de garantir, por meio de análises do negócio, que o modelo escolhido seja o mais adequado à atividade empresarial e assim consiga assegurar a efetividade nos processos e resultados da organização.

Não obstante, a sustentabilidade econômica da empresa também é um ponto que chama bastante atenção, evidenciando que, na sua consolidação, todas as premissas e prerrogativas de controle administrativo e financeiro foram consideradas. No que tange à área tributária, devido a análise para se validar qual regime traria melhores benefícios à mesma, constata-se a apropriação das melhores práticas fisco-contábeis, de modo que seja possível conseguir uma carga tributária justa e adequada, utilizando-se de todos os artefatos legais possíveis, e assim ficar regular perante a Fazenda municipal, estadual e federal.

Desta forma, certifica-se que todas as rotinas e condutas que foram adotadas para a HIGIFAST são as que mais beneficiam a empresa e fazem com que o objetivo da mesma seja cumprido. A gestão empresarial, assim, se mostra de extrema importância e notoriedade na mesma, conseguindo colocar em prática tudo o que se faz necessário e desta forma trazer segurança e credibilidade à mesma perante seus *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990

COMPLIANCE: O QUE É, TIPOS, VANTAGENS E COMO APLICAR. **Portal TOTVS**, 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/compliance/#:~:text=O%20compliance%20%C3%A9%20o%20ato,leis%20que%20regem%20sua%20atua%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 10 mai. 2023

CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. São Paulo. Loyola, 2005.

SÁ, Carlos A. **Orçamento empresarial: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento**. Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9786559773398. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773398/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

