



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Bacharelado em Ciências Contábeis

João Vitor Viana Mercês Silva

O planejamento tributário aliado ao orçamento: um estudo de caso no setor de bares e restaurantes

Brasília – DF

2022

Profa. Dra. Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Prof. Dr. Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Prof. Dr. Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Prof. Dr. José Márcio de Carvalho
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade
e Gestão de Políticas Públicas**

Prof. Dr. Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Prof. Dr. Alex Laquis Resende
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Prof. Dr. José Lúcio Tozetti Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

João Vitor Viana Mercês Silva

O planejamento tributário aliado ao orçamento: um estudo de caso no setor de bares e restaurantes

Artigo apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília, como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Ciências Contábeis.

Linha de pesquisa: Impactos da Contabilidade na Sociedade.

Área: Contabilidade Fiscal e Tributária.

Orientadora: Profa. Dra. Clesia Camilo Pereira.

Brasília - DF

2022

Sp Silva, João
 O planejamento tributário aliado ao orçamento: um estudo de caso no setor de bares e restaurantes / João Silva, Vitor Viana; orientador Clésia Camilo; co-orientador Rubens Foster. -- Brasília, 2022.
 38 p.

 Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) --
Universidade de Brasília, 2022.

 1. Planejamento Tributário. 2. Orçamento. 3. Contabilidade. I. Viana, Vitor. II. Camilo, Clésia, orient. III. Foster, Rubens, co-orient. IV. Título.

JOÃO VITOR VIANA MERCÊS SILVA

**O planejamento tributário aliado ao orçamento: um estudo de caso no
setor de bares e restaurantes**

Artigo apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação da Profa. Dra. Clesia Camilo Pereira.

Aprovado em 04 de maio de 2022.

Profa. Dra. Clesia Camilo Pereira

Orientadora

Prof. Dr. Rubens Foster

Professor Examinador

Brasília – DF, 04 de maio de 2022

De forma especial à minha base familiar e responsável por mais uma vitória de minha vida, sempre me dando muita força e amor.

Agradecimentos

À **minha avó Marta** da qual sinto falta todos os dias. Espero que fique orgulhosa;
ao **meu avô Nélio** por ser referência na minha vida;
aos **meus pais**. Vocês são os melhores pais que alguém poderia ter;
à **minha avó Antônia Célia** pelo apoio incondicional;
ao **meu Tio Frank Silva** por todo apoio na minha vida profissional;
aos **meus colegas de trabalho**. Em especial à minha eterna chefe Maria Marcia;
ao **Gabriel Lacerda** por toda ajuda para eu chegar até aqui;
à **minha namorada**, que me ajudou em toda a jornada deste TCC; e
ao **meu primo e sócio João Paulo** por toda a parceria e ajuda com a presente pesquisa.

Lista de Tabelas

- Tabela 1 Resultado financeiro anual (DRE) de 2021**
- Tabela 2 Resultado financeiro para o cenário moderado**
- Tabela 3 Resultado financeiro para o cenário pessimista**
- Tabela 4 Resultado financeiro para o cenário otimista**
- Tabela 5 Síntese tributária dos três cenários**

Resumo

A escolha do regime tributário reflete diretamente no resultado da organização. A depender da realidade orçamentária, as linhas de ação devem se ajustar às perspectivas tributárias consequentes daquela realidade. Por meio da realização de um estudo de caso, tem-se como objetivo geral avaliar o resultado de uma gestão orçamentária ativa na realização de um planejamento tributário, que permita ao empresário ter mais informações que o auxilie na tomada de decisões. A metodologia do trabalho se deu pela simulação de três cenários hipotéticos, com projeções de receita e abordagens tributárias distintas. O estudo possui como limitação o caráter hipotético das estimativas orçamentárias apresentadas bem como o comportamento estimado da receita usado para o desenvolvimento dos cálculos. O trabalho em questão obteve como resultado o estudo dos diferentes reflexos tributários referentes às projeções orçamentárias estimadas em três diferentes cenários, contando com projeções moderada, pessimista e otimista, permitindo a análise do impacto das diretrizes orçamentárias utilizadas em cada um dos cenários, assim como explanando as características tributárias e impactos efetivos dos tributos em cada caso específico. Dessa forma possibilitando ao empresário a escolha do regime tributário ideal e a visualização evidente das perspectivas orçamentárias do negócio, munindo-o de informações que o auxiliem nas tomadas de decisões da empresa.

Palavras chave: Planejamento Tributário. Orçamento. Contabilidade.

Abstract

The choice of tax regime reflects directly on the organization's results. Depending on the budgetary reality, the lines of action must adjust to the tax perspectives resulting from that reality. By carrying out a case study, the general objective is to evaluate the result of an active budget management in carrying out tax planning, which allows the entrepreneur to have more information that helps him in decision-making. The work methodology was based on the simulation of three hypothetical scenarios, with revenue projections and different tax approaches. The study has as a limitation the hypothetical nature of the budget estimates presented as well as the estimated behavior of the revenue used for the development of the calculations. The work in question resulted in the study of the different tax consequences referring to the budget projections estimated in three different scenarios, with moderate, pessimistic and optimistic projections, allowing the analysis of the impact of the budget guidelines used in each of the scenarios, as well as explaining the tax characteristics and effective impacts of taxes in each specific case. In this way, enabling the entrepreneur to choose the ideal tax regime and the evident visualization of the budgetary perspectives of the business, providing him with information that helps him in the company's decision-making.

Keywords: *Tax Planning. Budget. Accounting.*

Sumário

1.Introdução	12
2. Revisão de Literatura	14
2.1 Importância do orçamento no planejamento da organização	14
2.2 Complexidades e importância do planejamento tributário no Brasil	15
3 Metodologia	17
3.1 Amostra	17
3.2 Estratégias	17
3.3 Definições dos cenários	18
3.3.1 Cenário 1	18
3.3.2 Cenário 2	19
3.3.3 Cenário 3	21
4 Resultados e discussões dos dados	22
4.1 Cenário 1	22
4.2 Cenário 2	23
4.3 Cenário 3	24
4.4 Síntese tributária	25
5. Conclusão	27
6. Referência	29

1. Introdução

Compreender a parte fiscal e tributária deixou de ser um diferencial para empresários e passou a ser uma das questões mais importantes para a administração e até sobrevivência do negócio. Assim, segundo Chiavenato (2004, p. 152), “o planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los.”

Entender os possíveis reflexos econômicos tributários na gestão empresarial é um tema central para os empresários, que vivem em meio à complexa legislação do Brasil, principalmente durante a pandemia da Covid-19, que afetou, em especial, o setor de bares e restaurantes.

Em uma pesquisa, realizada pelo Sebrae e Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) durante a primeira fase de *lockdown* em 2020, constatou que 7% das empresas do setor fecharam as portas e que o faturamento dos entrevistados caiu em 92% dos casos. Em outra pesquisa, publicada pela Abrasel no final de 2020, após a reabertura do comércio, atestou que, mesmo após a flexibilização das restrições, mais da metade dos empresários operavam no prejuízo e 62% contraíram dívidas para sobreviver durante a crise. Diante do exposto, o planejamento tributário permite ao empresário, em face do cenário orçamentário da empresa, perceber o impacto fiscal na realidade da operação da empresa.

Este artigo trata da abordagem orçamentária, permitindo o desenvolvimento de perspectivas claras que alicerçam a base do planejamento tributário. Souza, Barbalho e Lima (2010) apontaram que existem barreiras a serem superadas para a implementação de um planejamento estratégico e trazem a disponibilidade de informação como peça fundamental para transpassar tais barreiras e, em luz dessa necessidade, o orçamento é colocado como um mecanismo que auxilia a assegurar o sucesso dessa implantação.

Quem tiver acesso a esta pesquisa aprofundará o conhecimento, vislumbrando

a realidade sobre o tema, do qual se faz necessário o conhecimento técnico para o desenvolvimento e a interpretação dos resultados e seus possíveis reflexos na operação da atividade empresarial.

A escolha por este tema deve-se à identificação com o assunto proposto, quanto à contabilidade fiscal e gerencial. Também se engloba nesta justificativa a realidade da falta da importância dada para um planejamento tributário, bem como a gestão orçamentária falha no processo de desenvolvimento do planejamento.

Há valor deste assunto para a sociedade, pois os médios e pequenos empresários, em especial do ramo de restaurantes, atuam sem uma evidente ideia do impacto tributário no orçamento do seu negócio, afetando diretamente seu poder de decisão quanto à direção e estratégias a serem tomadas para ele.

Pretende-se responder à indagação problemática: O orçamento viabiliza o desenvolvimento do planejamento tributário, auxiliando a tomada de decisão por parte do empresário?

A hipótese para a dúvida acima pode ser assim compreendida: baseando-se em uma estrutura orçamentária, a realização de um planejamento tributário se torna efetiva, munindo o empresário de informações realmente relevantes para a tomada de decisão mais assertiva de acordo com a realidade do seu negócio.

A pesquisa será um estudo de caso, fundamentando-se em uma empresa do setor de bares e restaurantes do Distrito Federal, tendo como limitação o caráter hipotético das estimativas orçamentárias apresentadas e o comportamento estimado da receita usado para o desenvolvimento dos cálculos.

Este estudo tem por objetivo geral avaliar o resultado de uma gestão orçamentária ativa na realização de um planejamento tributário, permitindo ao empresário ter mais informações que o auxilie na tomada de decisões.

O primeiro tópico tratará da revisão de literatura, evidenciando a relevância da abordagem orçamentária ativa e a importância do desenvolvimento do planejamento tributário em face da complexidade do sistema tributário brasileiro. O segundo será destinado à metodologia, contendo a amostra, as estratégias e as definições dos cenários. Já o último tópico apresentará a análise dos dados diante dos três cenários.

2. Revisão de Literatura

A fim de elevar a compreensão do tema em foco, torna-se vital contextualizar o meio em qual se trata a problemática, englobando o contexto, conceituação e pontos de atenção.

2.1 Importância do orçamento no planejamento da organização

O uso do orçamento foi uma das técnicas que precisaram ser adaptadas em função da pandemia e da conseqüente exigência de mais agilidade no processo de tomada de decisão por parte das organizações (Spraaakman, 2020). “O orçamento, enquanto importante ferramenta de controle e gestão, deve ser preciso, de fácil entendimento e de rápido acesso, além de permitir ao gestor identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações entre o que foi previsto e o que foi realizado” (Souza, Barbalho, Lima, 2010, p. 2). A figura do orçamento reflete diretamente na disponibilidade de informações para a tomada de decisão da empresa.

Garrison e Noreen (2001) definiram como orçamento um plano feito de forma detalhada sobre a utilização de recursos em um período específico, sendo feito para um cenário futuro e expresso em termos quantitativos. O orçamento, dito isso, tem como horizonte de aplicação um período futuro, que uma vez incerto, demanda a elaboração de cenários futuros para a aplicação dos recursos.

Ainda a respeito de cenários, Frezatti (1999) fala que em cenários que apresentam incertezas, é relevante a realização de simulações orçamentárias, buscando verificar possíveis impactos no orçamento da organização. Já Garrison, Brewer e Noreen (2013, p. 337) entenderam que “o planejamento envolve o estabelecimento de metas e a preparação de vários orçamentos para alcançar essas metas. ”. É reforçado assim a importância da definição de orçamentos distintos, por meio da realização de estimativas orçamentárias dentro de cenários distintos, que orientem assim o futuro das organizações em frente a diferentes perspectivas empresariais.

Em mente da necessidade de um processo orçamentário que possibilitasse uma abordagem mais integrada, Pyhrr (1981, p. XIII) criou, no fim da Década de 60 o conceito do Orçamento Base Zero (OBZ), demandando aos administradores responsáveis por cada área da empresa a elaboração de “pacotes de decisão” e caminhos alternativos para execução de atividades. Lunckes (2003) descreve como algumas das características do OBZ: garantir a alocação correta de recursos com base

no foco e nos fatores-chave do negócio; a análise do custo-benefício dos processos e atividades, partindo de uma base “zero”; aprovar o nível de gastos após a elaboração com base em critérios pré-definidos. Essa metodologia cria um ambiente austero, segundo Ferreira e Caliman (2018), evitando a perpetuação de falhas de exercícios anteriores.

Para Tiozzi, Silva, Lopes e Ternero (2021, p. 76), “o OBZ é um valioso instrumento para todos os níveis da administração pelo fato de ajudar na identificação de quais áreas da empresa existe a necessidade de adaptação conforme os objetivos definidos”. Poderoso e Nascimento (2021, p. 17), ao caracterizarem também o OBZ, descreveram que “esta forma de orçamentar está diretamente conectada ao planejamento estratégico da organização e tomadas de decisão.”

Entende-se então a função e importância do orçamento e da necessidade da elaboração de cenários e simulações orçamentárias para garantir a correta aplicação de recursos da organização no horizonte futuro. Clareando a visão a respeito da abordagem do OBZ, entende-se que o uso dessa abordagem orçamentária mais integrada vislumbra as ações a serem tomadas pelos administradores, a análise de viabilidade de aplicação de recursos e de como, conseqüentemente, a estruturação orçamentária pode capacitar a empresa a desenvolver corretamente o planejamento dela.

2.2 Complexidades e importância do planejamento tributário no Brasil

Para trabalhar com a realidade orçamentária e tributária de um negócio no país, além de esclarecer melhor a realidade do empresário e a fonte de suas dificuldades em face da legislação tributária brasileira, é importante ressaltar alguns conceitos históricos e pontos de atenção.

No Brasil especialmente, a complexidade envolvendo o lado tributário se acentua, em vista que o país possui um sistema historicamente complexo. Para Grazziotin (2012), a Constituição de 1988, teve influência em toda a trajetória econômica daquele ponto em diante, resultando em um sistema tributário extremamente complexo.

Algumas características tributárias são pontos de complicação para o entendimento do empresário. Para os tributos, existem duas características principais. Os impostos diretos são quando uma só pessoa arca exclusivamente pelo valor

econômico, como por exemplo o Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPF), e os indiretos, por sua vez, se caracterizam quando um sujeito contribui e outro deve controlar, arrecadar e recolher o tributo, sendo exemplo o Imposto de Circulação de Mercadorias (ICMS) (Fanucchi, 1978).

Nos impostos indiretos, a complexidade está na cumulatividade, além das competências de cada um. “O tributo cumulativo não possibilita um crédito para a empresa, sendo, portanto, um imposto ‘em cascata’. Já o segundo tipo são aqueles que geram, ou melhor, podem gerar um crédito para a empresa” (Rezende, Dalmácio, Rathke, 2018, p. 38). As diferentes competências dos tributos também geram dúvidas, sendo três esferas administrativas: municipal, estadual e federal.

Nos impostos diretos, a complexidade se encontra nos regimes de tributação. Quanto aos diferentes regimes tributários, as empresas podem optar por três principais: o Simples Nacional, regulamentado pela Lei Complementar 123/06, que consiste em um sistema simplificado de recolhimento dos tributos. O Lucro presumido, regulamentado pela Lei 9.718/1998 (Brasil, 1998), cuja apuração dos tributos sobre o lucro se dá por meio de estimativas de lucro estabelecidas para determinadas atividades e o Lucro Real, regulamentado pela a Lei 9.718/1998 (Brasil, 1998), onde a apuração contábil se dá pelo confronto efetivo de receita menos despesa.

O Sistema Tributário Nacional se mostra complexo para o pleno entendimento do empresário, que, independente disso, tem seu resultado diretamente impactado pelos tributos. Assim, o planejamento tributário se mostra necessário.

Em vista do cenário tributário brasileiro, Maggi (2019) colocou o Planejamento Tributário como indispensável para as empresas. Devido à legislação brasileira, além de muito complexa, conta com constantes alterações que consequentemente dificultam a interpretação das mesmas pelos donos dos negócios. “Entende-se como planejamento tributário, o planejamento empresarial que tendo como objeto os tributos e seus reflexos na organização, visa obter economia de impostos, adotando procedimentos estritamente dentro dos ditames legais” (Monteiro, Machado, Santos, Zago, 2019, p. 52). Sendo assim, pode-se entender a importância e complexidade de desenvolver um planejamento corretamente.

O planejamento tributário é um método, sendo uma prática legalizada de organização das atividades da empresa, objetivando-se a economia fiscal

preventivamente e de forma menos onerosa possível (Ramos, Niveiros, Carneiro Junior, 2019). A partir do contexto no qual a atividade é desempenhada, “o planejamento será fundamental para demonstrar seu real impacto no desenvolvimento empresarial, além de recolher adequadamente os encargos fiscais e tributários, protegendo a empresa de possíveis problemas com a Fazenda Pública” (Silva, 2019, p. 112). O objetivo do planejamento fiscal se mostra dessa forma preventivo, buscando diminuir as chances de eventuais erros e prejuízos.

Um ponto que deve ser ressaltado ao se mencionar as opções legais disponíveis para o empresário é quanto aos limites legais das práticas adotadas. A elisão fiscal são um conjunto de práticas definidas como “alternativas determinadas pela própria legislação como forma de reduzir, postergar ou eliminar o fato gerador dos possíveis ônus tributários” (Silva, Coutinho, 2019, p. 113). Já a evasão, ou sonegação, que é ilícita, ocorre “quando o fato gerador da incidência tributária já ocorreu e há a tentativa de omitir ou diminuir dados que seriam entregues ao governo” (Santos, Martins, Borges, 2018, p. 2). Compreender o planejamento tributário e seus limites resguarda o empresário de exceder qualquer questão legal e o possibilita a chegar à redução de custos, envolvendo tributos de forma legítima.

Dessa forma, entender os aspectos que envolvem o desenvolvimento do planejamento, os objetivos que são buscados por meio deste e os cuidados a serem tomados, deixam evidente a necessidade dele para a empresa, porém para o efetivo desenvolvimento do mesmo o orçamento deve estar presente.

3 Metodologia

3.1 Amostra

Esta pesquisa trabalha com dados de uma empresa de médio porte sediada no Distrito Federal, atuante no setor de bares e restaurantes, cujo código de atividade é CNAE-5611-2/01 e usa dados constantes nas demonstrações contábeis cedidas pela mesma; Demonstração do Resultado do Exercício [DRE] e Balancete de Verificação de 2021.

3.2 Estratégias

A presente pesquisa é um estudo de caso. Neste sentido, Bruney, Herman e Schoutheete (*in* Duarte; Barros, 2006, p. 216) definiram estudo de caso como

“análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. ” Já Goode e Hatt (1979, p. 421) entenderam como “um método de olhar para a realidade social. Não é uma técnica específica e sim um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. ”

Foi buscado, por meio da projeção de três cenários hipotéticos levando em consideração o orçamento base zero, avaliar a relevância da abordagem orçamentária e os consequentes impactos de um planejamento tributário na economia tributária da empresa.

3.3 Definições dos cenários

Os dados dos quais a presente pesquisa usufrui são referentes às demonstrações contábeis da empresa em questão, devidamente autorizadas para uso e enviadas diretamente da contabilidade da mesma, cujas demonstrações estão em anexo.

Tabela 1 Resultado financeiro anual (DRE) de 2021

	R\$
Receita Operacional Bruta	7.843.255,91
(-) Deduções da Receita Bruta	(388.580,25)
(=) Receita Líquida Operacional	7.454.675,66
(-) Custos (Mercadorias/Serviços Vendidos)	(3.022.026,66)
(=) Lucro Bruto Operacional	4.432.649,00
(-) Despesas Operacionais	(2.206.237,74)
Despesas Administrativas	(2.047.116,75)
Despesas Tributárias	(67.237,77)
Despesas Financeiras	(32.659,72)
Despesas com Pessoal	(59.223,50)
(+) Receitas Operacionais	7.068,99
(=) Resultado Operacional	2.233.480,25
(-) Contribuição Social	(85.413,94)
(-) Imposto de Renda	(134.030,94)
(=) Líquido	2.014.035,37

Fonte: Próprio autor (2022)

Para desenvolver o trabalho em destaque, três cenários serão usados como base para o desenvolvimento dos cálculos e análise tributária. As simulações se diferenciarão pela abordagem orçamentária que fundamentará os números para os cálculos.

3.3.1 Cenário 1

A primeira simulação seguirá uma linha padrão de projeção orçamentária, levando em consideração a inflação estimada para 2022 de 11,5%, de acordo com o Focus - Relatório de Mercado de 31/12/2021, e mantendo a estrutura de passivo

constante, em vista que a empresa não opera com 100% da capacidade e a abordagem orçamentária não trabalha mais a fundo esse campo do orçamento.

A receita operacional bruta terá uma atualização nominal de 11,50% conforme esperado pelo Banco Central e o custo da mercadoria vendida seguirá o mesmo índice. As despesas administrativas e financeiras manterão o valor nominal uma vez que a empresa seguirá uma linha orçamentária conservadora. A produtividade e a capacidade ociosa permaneceram iguais. A despesa com salários será atualizada de acordo com o parágrafo primeiro da convenção coletiva de trabalho 2020/2022 (em anexo) com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), usado para o reajuste oficial do salário mínimo anunciado na Medida Provisória 1.091/2021 de 10,02%.

As demais despesas, excluindo-se as tributárias, manter-se-ão constantes. As despesas tributárias estimadas para 2022 serão obtidas após os cálculos do planejamento tributário.

3.3.2 Cenário 2

Conterá com uma projeção pessimista de receita, mas ao mesmo tempo terá uma abordagem orçamentária baseada no Orçamento Base Zero, onde a estrutura de custos e despesas do exercício serão revistas e reavaliadas com o intuito de tornar a estrutura produtiva mais enxuta em reflexo à queda de receita.

A receita operacional bruta terá uma redução nominal de 50%, supondo uma nova onda de restrições em que o atendimento presencial seja interrompido e a modalidade de *delivery* seja mantida. O valor nominal da redução foi estimado tendo como parâmetro a pesquisa da Abrasel (2020), a qual demonstra que parte dos empresários chegou a apresentar reduções de faturamento até superiores ao determinado em algum ponto da pandemia. Em face da recente experiência com restrições impostas pela pandemia, houve nítida tendência dos empresários do ramo de bares e restaurantes à adoção ou maior atenção ao *delivery* como forma de sobrevivência, porém a modalidade se consolidou, como mostra a pesquisa “Consumo *Online* no Brasil”, feita pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), informando aumento de 80% no número de clientes por *delivery* em relação a 2019. Sendo assim, o cenário sugerido, embora pessimista, mostrou-se plausível.

A abordagem orçamentária Base Zero define pacotes de medidas para avaliar a qualidade e eficiência das despesas que são realizadas, observando onde impactam o processo produtivo, para não prejudicar a qualidade do serviço, mantendo uma estrutura mínima eficiente.

A começar com o custo da mercadoria vendida, que apresentou o maior valor nominal dentro do grupo de custos e despesas, a ação de renegociação com fornecedores é essencial para reduzir o impacto no resultado da empresa. Assim, será teorizado que com uma possível renegociação os fornecedores deixariam de reajustar os preços dos produtos pela inflação estimada para 2022 e, em decorrência da queda de 50% das vendas, o valor dos custos com mercadorias vendidas diminuirá proporcionalmente na previsão orçamentária.

As despesas com pessoal não seguirão uma redução proporcional ao faturamento, em vista que os colaboradores responsáveis pelo processo produtivo são essenciais para a qualidade do serviço prestado. Sendo assim a redução orçada para a despesa de pessoal se aterá a 15% após o reajuste salarial da categoria, sendo o mesmo do Cenário 1.

As despesas financeiras são compostas por duas contas: “Despesas Bancárias” e “Juros”. Quanto às despesas com bancos, a migração para um banco digital zeraria as taxas cobradas, acabando com essa despesa e uma renegociação com operadoras de cartão de crédito possibilitaria um reajuste dos juros cobrados pelas maquininhas, resultando em uma redução significativa das taxas. Para o presente cenário, será estimada a redução de 10% nessa conta.

O segundo maior valor no grupo de custos e despesas diz respeito às despesas administrativas. Ao observar o detalhamento das mesmas, foram identificadas as quatro maiores despesas dentro da subcategoria “despesas gerais”: Aluguel; Energia Elétrica; Material de consumo; e Serviços prestados para PJ.

A renegociação dos valores do aluguel é a medida mais direta e imediata em um cenário pessimista. Prática muito utilizada durante as restrições sofridas durante a Pandemia. Para o cenário em questão, será considerada a renegociação bem-sucedida, obtendo desconto de 50% no valor dos aluguéis em 2022. Quanto à energia elétrica, será estimado reajuste das tarifas para 2022 em 11,5%. Mesmo em um cenário sem atendimento presencial, o gasto com energia elétrica permanece quase constante devido ao maior volume de consumo se originar da cozinha, que continuará

operando. Logo, o valor estimado para a despesa com energia se manterá constante.

O gasto com material de consumo é a maior despesa dentre as despesas gerais e segue o mesmo comportamento da energia elétrica, tendo maior parte do volume de gastos no processo produtivo, porém existe a possibilidade de negociação com fornecedores dos materiais para evitar reajustes e negociar preços, além da ligeira diminuição do uso do material de consumo com a diminuição do movimento físico da loja.

Considerando as possíveis ações a serem tomadas e o reflexo do cenário proposto, será considerada a diminuição de 25% dos gastos com materiais de consumo.

Os serviços prestados para PJ, que englobam gastos como contabilidade, assessorias jurídicas, *marketing*, comissões para aplicativos de *delivery* e demais serviços prestados por empresas terceiras, possuem possibilidade de renegociações de honorários e cortes em contratação de serviços, além de serviços como reformas que não possuem caráter recorrente, possibilitando a provisão de uma diminuição de 25% nos valores para o 2022, não sendo essa porcentagem maior devido ao esperado aumento no comissionamento dos aplicativos de *delivery*, que apresentam parcela significativa nessa categoria.

As demais despesas, excluindo-se as tributárias, manter-se-ão constantes. As despesas tributárias estimadas para 2022 serão obtidas após os cálculos do planejamento tributário que serão feitos em seguida às descrições dos cenários.

3.3.3 Cenário 3

Contemplará uma visão otimista de geração de receita, porém usará a abordagem orçamentária Base Zero, já descrita no Cenário 2, trazendo um cenário onde a perspectiva de geração de receita será alta e a estrutura de custos e despesas será trabalhada para se manter enxuta, maximizando a eficiência de resultado da empresa.

A geração de receita neste cenário sofrerá acréscimo de 50%, considerando o viés otimista do mesmo, considerando tantas vendas físicas quanto por *delivery*.

As medidas tomadas quanto à otimização dos custos e despesas se manterão iguais às descritas no Cenário 2, contudo em vista da alteração da projeção de receita, alguns pontos deverão ser ajustados de acordo.

Quanto ao custo da mercadoria vendida, o não reajuste pela inflação será mantido, sendo o valor nominal reajustado em 50%, proporcionalmente ao aumento de faturamento. As despesas com pessoal serão reajustadas em acordo com a normativa já apresentada anteriormente uma vez que a empresa em 2021 não operou com capacidade ótima, sendo mantido o quadro de funcionários constante para 2022.

A respeito do aluguel, será considerada uma negociação bem-sucedida, mantendo-se o mesmo valor do exercício anterior, sem reajuste.

O aumento com a despesa de energia em vista do aumento das vendas, além do reajuste estimado, o mesmo do Cenário 2, será estimado em 25%.

Os gastos com material de consumo também seguirão o aumento de 25%.

Os serviços prestados PJ seguirão o mesmo comportamento do Cenário 2 com as medidas de negociação e austeridade mantidas, mas observando um aumento na despesa relacionada ao comissionamento de aplicativos de *delivery*.

As demais despesas, excluindo-se as tributárias, ficarão constantes. As despesas tributárias, estimadas para 2022, serão obtidas após os cálculos do planejamento tributário. Em seguida, as descrições dos cenários.

4 Resultados e discussões dos dados

4.1 Cenário 1

O cenário em questão teve uma abordagem orçamentária tradicional, resultando nos valores apresentados na tabela a seguir:

Tabela 2 Resultado financeiro para o cenário moderado

	Lucro presumido R\$	Lucro real R\$
Receita Operacional Bruta	8.745.230,00	8.745.230,00
(-) Deduções da Receita Bruta	-502.028,48	-680.077,11
(=) Receita Líquida Operacional	8.243.201,86	8.065.153,23
(-) Custos (Mercadorias/Serviços Vendidos)	-3.369.560,00	-3.369.560,00
(=) Lucro Bruto Operacional	4.873.642,13	4.695.593,51
(-) Despesas Operacionais	-2.212.171,93	-2.212.171,93
Despesas Administrativas	-2.047.116,75	-2.047.116,75
Despesas Tributárias	-67.237,77	-67.237,77
Despesas Financeiras	-32.660,00	-32.660,00
Despesas com Pessoal	-65.158,00	-65.158,00
(+) Receitas Operacionais	7.068,99	7.068,99
(=) Resultado Operacional	2.668.539,19	2.490.490,56
(-) Contribuição Social	-94.448,49	-224.144,15
(-) Imposto de Renda	-150.904,61	-598.622,64
(=) Líquido	2.423.186,09	1.667.723,77

Fonte: Próprio autor (2022)

Devido ao fato de a receita total dos últimos 12 meses ultrapassar o limite de R\$4.800.000,00, a adesão pelo Simples Nacional não seria uma opção (Lei Complementar 123/2006, art. 3º, II). O Lucro Arbitrado também não foi utilizado devido a escrituração contábil da empresa estar em conformidade com a legislação fiscal e não existindo exigência por parte da Receita Federal do Brasil. Depois de efetuados os cálculos (memórias de cálculo no Apêndice), a opção pelo Lucro Presumido é a melhor escolha com base no cenário orçamentário em questão, refletindo em uma economia total de R\$332.563,72 no resultado da empresa.

4.2 Cenário 2

O segundo cenário apresenta um forte impacto na geração de receita, mas foi empregado uma gestão orçamentária ativa, chegando nos resultados da tabela abaixo:

Tabela 3 Resultado financeiro para o cenário pessimista

	Lucro presumido R\$	Lucro real R\$
Receita Operacional Bruta	3.921.627,96	3.921.627,96
(-) Deduções da Receita Bruta	-225.124,88	-304.967,31
(=) Receita Líquida Operacional	3.696.503,07	3.616.660,64
(-) Custos Mercadorias/Serviços Vendidos	-1.511.013,33	-1.511.013,33
(=) Lucro Bruto Operacional	2.185.489,74	2.105.647,31
(-) Despesas Operacionais	-1.731.845,04	-1.731.845,04
Despesas Administrativas	-1.625.963,45	-1.625.963,45
Despesas Tributárias	-32.659,72	-32.659,72
Despesas Financeiras	-17.837,83	-17.837,83
Despesas com Pessoal	-55.384,04	-55.384,04
(+) Receitas Operacionais	7.068,99	7.068,99
(=) Resultado Operacional	460.713,70	380.871,26
(-) Contribuição Social	-42.353,58	-34.278,41
(-) Imposto de Renda	-54.432,56	-71.217,82
(=) Líquido	363.927,55	275.375,03

Fonte: Próprio autor (2022)

Devido ao fato de a receita total dos últimos 12 meses ultrapassar o limite de R\$4.800.000,00, a adesão pelo Simples Nacional não seria uma opção (Lei Complementar 123/2006, art. 3º, II). O Lucro Arbitrado também não foi utilizado devido à escrituração contábil da empresa estar em conformidade com a legislação fiscal e não existindo exigência por parte da Receita Federal do Brasil. No Cenário 2, que conta com uma projeção pessimista da receita, o regime tributário que melhor se encaixa à projeção é o Lucro Presumido. As medidas de austeridade adotadas possibilitam um resultado, embora menor do que o período anterior, positivo, tendo em vista o forte impacto estimado no faturamento.

4.3 Cenário 3

O terceiro cenário tem a geração de receita estimada em um ambiente ideal, com eficiência total da capacidade produtiva da empresa e junto disso, seguiu-se a abordagem orçamentária ativa do Cenário 2. Os valores resultantes estão na Tabela 4:

Tabela 4 Resultado financeiro para o cenário otimista

	Lucro presumido R\$	Lucro real R\$
Receita Operacional Bruta	11.764.883,87	11.764.883,87
(-) Deduções da Receita Bruta	-675.374,64	-914.901,94
(=) Receita Líquida Operacional	12.440.258,51	10.849.981,93
(-) Custos (Mercadorias/Serviços Vendidos)	-4.533.039,99	-4.533.039,99
(=) Lucro Bruto Operacional	7.907.218,52	6.316.941,94
(-) Despesas Operacionais	-2.177.793,66	-2.177.793,66
Despesas Administrativas	-2.027.560,37	-2.027.560,37
Despesas Tributárias	-67.237,77	-67.237,77
Despesas Financeiras	-17.837,83	-17.837,83
Despesas com Pessoal	-65.157,69	-65.157,69
(+) Receitas Operacionais	7.068,99	7.068,99
(=) Resultado Operacional	5.736.493,84	4.146.217,27
(-) Contribuição Social	-127.060,75	-373.159,55
(-) Imposto de Renda	-211.297,68	-1.012.554,32
(=) Líquido	5.398.135,42	2.760.503,40

Fonte: Próprio autor (2022)

Devido ao fato de a receita total dos últimos 12 meses ultrapassar o limite de R\$4.800.000,00, a adesão pelo Simples Nacional não seria uma opção (Lei Complementar 123/2006, art. 3º, II). O Lucro Arbitrado também não foi utilizado devido à escrituração contábil da empresa estar em conformidade com a legislação fiscal e não existindo exigência por parte da Receita Federal do Brasil. O Cenário em questão contempla uma provisão otimista da receita, esperando que a empresa opere em plena capacidade produtiva e aplique as medidas orçamentárias visando à maior eficiência da estrutura de gastos. Com isso, a opção pelo lucro presumido se mostra ideal, proporcionando substancial economia tributária. Quanto ao resultado líquido da empresa, também é claro o reflexo positivo da abordagem orçamentária aliada ao estudo tributário.

4.4 Síntese tributária

A tabela a seguir é uma síntese dos valores dos tributos constantes nos cenários apresentados anteriormente. O objetivo deste tópico é analisar e explicar mais profundamente os valores dos tributos e seus impactos.

Tabela 5 Síntese tributária dos três cenários

	Receita	Total	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	ICMS
%		8,55	1,73	1,08	3,00	0,65	2,09
1	8.745.230,34	747.381,58	150.904,61	94.448,49	262.356,91	56.844,00	182.827,58
%		17,1	6,85	2,56	4,67	1,01	2,09
2	8.745.230,34	1.502.843,90	598.622,64	224.144,15	408.550,97	88.698,57	182.827,58
%		8,21	1,39	1,08	3,00	0,65	2,09
1	3.921.628	321.911,02	54.432,56	42.353,56	117.648,84	25.490,48	81.985,46
%		10,47	1,82	0,87	4,67	1,01	2,09
2	3.921.628	410.463,54	72.217,82	34.278,41	183.206,71	39.775,14	81.985,46
%		8,62	1,80	1,08	3,00	0,65	2,09
1	11.764.884	1.013.733,06	211.297,68	127.060,75	352.946,52	76.471,75	245.956,38
%		19,55	8,61	3,17	4,67	1,01	2,09
2	11.764.884	2.300.615,81	1.012.554,32	373.159,55	549.620,13	119.325,42	245.956,38

1 Lucro Presumido R\$

2 Lucro Real R\$

Fonte: Próprio autor (2022)

A tabela anterior é uma síntese dos valores dos tributos constantes nos cenários apresentados anteriormente. O objetivo deste tópico é analisar e explicar mais profundamente os valores dos tributos e seus impactos. Os cálculos do trabalho constam no apêndice, e para fins de desenvolvimento dos mesmos, uma vez que existem apurações mensais e trimestrais dos tributos, a geração de receita foi considerada constante e os resultados apresentados são o total apurado na competência provisionada. O comportamento estimado da receita se caracteriza como uma limitação no processo, uma vez que no orçamento base zero, as provisões devem ser acompanhadas mensalmente.

Como demonstrado na tabela acima, foram calculadas as alíquotas efetivas referentes aos valores dos tributos sobre a receita total de cada período. A começar pelo Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), tributo calculado sobre o lucro e apurado trimestralmente, os impactos dele nos cenários do Lucro Presumido são constantes uma vez que a presunção de lucro é sempre a mesma, sendo as pequenas

variações referentes ao adicional do IRPJ, cujas memórias de cálculo se encontram no Apêndice I deste trabalho. Já no Lucro Real, a porcentagem efetiva varia mais devido à base de cálculo ser o lucro constante na DRE e não uma presunção fixa. O cenário 2 possui a maior discrepância entre os três cenários apresentados. Isso se dá devido ao seu resultado operacional ser consideravelmente mais baixo do que os demais. Uma vez que a receita foi considerada constante para as provisões orçamentárias dos cenários, não haverá diferença no cálculo do adicional do IRPJ, que é apurado trimestralmente.

A Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) também é calculada sobre o lucro e possui praticamente o mesmo comportamento que o IRPJ, com a diferença de as alíquotas efetivas no Lucro Presumido serem exatamente iguais em vista de não ser calculado nenhum tipo de adicional. Somente a presunção sobre o lucro que é a mesma independentemente do faturamento.

O Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) são tributos que incidem sobre o faturamento, são apurados mensalmente e possuem características distintas quando aplicadas ao Lucro Presumido e Lucro Real. No Lucro Presumido, os dois tributos são cumulativos. Dessa forma, a alíquota efetiva deles permanece a mesma em todos os cálculos do Lucro Presumido dos três Cenários. No Lucro Real, esses tributos são não-cumulativos. Devido ao aproveitamento de créditos, as alíquotas efetivas variam de acordo com o confronto entre o débito e o crédito apurados na empresa, resultando no efetivo valor pago. Tendo isso em vista, é possível observar na anterior tabela que as alíquotas efetivas apuradas para o PIS e a COFINS não foram de 1,65% e 7,6%, respectivas alíquotas usadas nos cálculos.

O ICMS efetivo praticado nos cenários foi de 2,09% e estimado com o valor efetivo do ICMS apurado na competência base de 2021, uma vez que as naturezas das mercadorias vendidas na empresa inviabilizam uma provisão exata desse tributo, uma vez que dentro das mercadorias vendidas existem produtos que possuem apurações específicas, com monofásicos, substitutos tributários e com diferencial de alíquota. Dessa forma, a alíquota efetiva anterior foi usada com o intuito de demonstrar de maneira mais realista o impacto efetivo do ICMS nos cenários apresentados.

5. Conclusão

O estudo teve como objetivo avaliar o resultado de uma gestão orçamentária ativa na realização de um planejamento tributário, auxiliando a tomada de decisão do empresário. O trabalho, após a definição dos cenários e apuração tributária, permitiu ao empresário visualizar qual abordagem tomar em face da realidade orçamentária da empresa, além de analisar a parte tributária claramente, munindo o empresário das informações quanto aos impactos tributários em específico na sua operação.

Em vista dos consequentes impactos tributários dos cenários apresentados, pode-se avaliar que no cenário base (Cenário 1), a opção pelo lucro presumido se mostra a escolha de regime tributário a ser escolhida, mantendo o resultado estável.

Em um cenário pessimista (Cenário 2), com grande impacto na receita e abordagem orçamentária ativa, a opção pelo Lucro Presumido se mostrou ideal, viabilizando, junto à abordagem orçamentária ativa, a operação da empresa mesmo em um cenário de queda de receita. O cenário otimista (Cenário 3), com alta na receita e abordagem orçamentária ativa, possui o lucro presumido como opção de regime, e apresenta um resultado extremamente positivo com as ações orçamentárias tomadas.

Recomenda-se a abordagem orçamentária ativa, para possibilitar informações gerenciais que auxiliem no correto planejamento operacional e tributário da empresa. Dessa forma, a tomada de decisão poderá ser muito mais assertiva, otimizando o resultado do negócio.

Após avaliar exclusivamente os tributos, a análise tributária fez possível o claro entendimento a respeito das características e reflexos dos impactos efetivos dos tributos. Demonstrando o impacto da presunção de lucro do Lucro Presumido sobre o IRPJ e CSLL e o efetivo impacto dos mesmos no Lucro Real. Assim como os efeitos da cumulatividade e não-cumulatividade quando tratado do PIS e da COFINS. Por fim, esclareceu-se a abordagem utilizada para a estimativa do impacto do ICMS, que se justificou trazendo em questão a apuração envolvendo mercadorias monofásicas, substitutas tributárias e que apresentam diferencial de alíquota.

Este trabalho pode ter continuidade com um estudo complementar, com

foco em observar o orçamento efetivo da competência planejada, buscando entender a efetividade das medidas provisionadas, avaliar a correta aplicação delas e o impacto do planejamento durante a competência seguinte.

A continuidade desta pesquisa é relevante para garantir o enriquecimento de informações gerenciais para o setor de bares e restaurantes do DF, possibilitando a evolução da gestão administrativa e orçamentária dos empresários do ramo e, conseqüentemente, melhorando a saúde empresarial de todo o setor.

Entendeu-se com este estudo que uma abordagem orçamentária ativa auxilia diretamente no planejamento da organização e possibilita a provisão tributária, munindo o empresário de informações que refletem diretamente no seu poder de tomada de decisão, possibilitando-o saber agir em diferentes cenários orçamentários, entendendo o reflexo das decisões gerenciais e tributárias no resultado do seu negócio.

Para desenvolver o tema e responder se o orçamento auxilia o desenvolvimento do planejamento Tributário, auxiliando na tomada de decisão do empresário, foram abordados com profundidade três cenários que englobam realidades possíveis do negócio, desenvolvendo uma base orçamentária ativa, com provisões bem fundamentadas e realistas, resultando em cálculos tributários assertivos e possibilitando ao empresário a visualização de todos os cenários, tanto da estrutura de receita quanto de despesa, dispondo então de informações relevantes para a correta tomada de decisão para o seu negócio.

O desenvolvimento dos cenários e a abordagem fundamentada em realidades orçamentárias distintas possibilitaram o desenvolvimento do planejamento tributário, definindo qual o regime tributário ideal para a empresa aderir e justificando o porquê do não enquadramento nas outras opções, auxiliando a tomada de decisão a respeito do correto enquadramento tributário da empresa, além de toda as informações acessória que acompanham o desenvolvimento do planejamento em cada cenário.

6. Referência

- Brasil. Lei 9.718/1998. (2022). **Altera a Legislação Tributária Federal**. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19718.htm.
- _____. Lei Complementar 123/06. (2022). **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, Lincoln da Silva (2022). **Mais da metade dos bares e restaurantes opera no prejuízo, diz pesquisa da ABRASEL**. <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/mais-da-metade-dos-bares-e-restaurantes-opera-no-prejuizo-diz-pesquisa-da-abrasel/>.
- Duarte, M. Y. M. (2006). Estudo de caso. *In*: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas.
- Fanucchi, Fábio. (1978). **Curso de direito tributário brasileiro**. 4. ed. São Paulo: IBET/Resenha Tributári.
- Ferreira, T. L.; Caliman, D. R. (2018). Fatores inibidores da institucionalização do orçamento base zero como ferramenta de controle gerencial: estudo de caso em uma empresa de transporte de passageiros. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 7, n. 2, p. 128-157, jul./dez.
- Frezatti, Fabio. (1999). **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas.
- Garrison, R. H.; Brewer, P. C.; Noreen, Eric W. (2013). **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: Amgh.
- Gomes, Rui Silva (2022). **Bares e restaurantes no país sofrem com os impactos da pandemia**. <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MG/bares-e-restaurantes-no-pais-sofrem-com-os-impactos-da-pandemia,6556610e90f24710VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Goode, William J.; Hatt, Paul K. (1979). **Métodos em pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Nacional.
- Graziotin, Henrique de Abreu. (2012). **Análise da Política Fiscal Brasileira pós-Plano Real com enfoque nas instituições**: um exercício de Economia Política Institucionalista. São Paulo: Scipione.
- LUNKES, R. J. (2003) **Manual de orçamento**. São Paulo: Editora Atlas.
- Maggi, Luiz. (2009). **Planejamento Contábil e Tributário**. 1. ed. Belo Horizonte: Fumarc.
- Monteiro, Pammela de Souza Batinga; Machado, Fabiana Sampaio; Santos, Giancarla

- Fontes de Almeida; Zago, Jovane Marconi. (2019). A importância do planejamento tributário para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. **Revista FEIPE**, v. 9, jan/jun., p. 52.
- Olk, J. M.; Garrison, R. H.; Noreen, E. W. (2001). **Introduction to managerial accounting**. McGraw-Hill Education-Europe.
- Poderoso, Lucas Guimarães de Oliveira; Nascimento, Kathia Cilene S. (2021). Orçamento base zero como ferramenta de gestão em micro e pequenas empresas. **Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 6, n. 3, p. 13-24, março.
- Pyhrr, P. A. (1981). **Orçamento Base Zero: um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. Rio de Janeiro: Interciência.
- Ramos, Angela Valuz Ribeiro; Niveiros, Sofia Ines; Carneiro Junior, João Bosco Arbues. (2019). **Desafio Online**, v. 7, n. 2, mai./ago.
- Rezende, Amaury José; Dalmácio, Flávia Zóboli; Rathke, Alex Augusto Timm. (2018). **Avaliação do impacto dos incentivos fiscais sobre os retornos e as políticas de investimento e financiamento das empresas**. São Paulo: Moderna.
- Santos, Adriana de Paula Lacerda. (2019). Método de análise dos impostos inseridos em produtos ou serviços para uma empresa de lucro real. **Especialização em Gestão de Suprimentos - UFPR** Vinícius da Silva Assis Especialização em Gestão de Suprimentos – UFPR.
- Santos, Anna Luíza Rodrigues dos; Ribeiro, Rafael Borges; Martins, Vidigal Fernandes; Borges, Wemerson Gomes. (2018). **Determinantes da evasão fiscal em empresas brasileiras de capital aberto**. São Paulo: Ática.
- Silva, Laisla Thaís da; Coutinho, Lucas. (2019). Planejamento tributário: aplicabilidade como instrumento financeiro de redução dos custos organizacionais. **Revista de Contabilidade**, v. 12, n. 1, p. 110, 128, novembro.
- Souza, Paulo Rogerio Parodi de; Barbalho, Claudia Reis; Lima, Pollyana Nascimento Roberto de. (2010). **Orçamento Base zero como instrumento de Gestão**. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte - MG, Brasil, 3 a 5 de novembro.
- Souza, Paulo Rogerio Parodi de; Barbalho, Claudia Reis; Nascimento, Pollyana; Lima, Roberto de. (2010). **Orçamento base zero como instrumento de gestão**. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte - MG, Brasil, 3 a 5 de novembro.
- Spraakman, G. (2020). *Ramifications of COVID-19 on management accounting teaching and research*. **Journal of accounting & organizational charge**. 16, p. 593-598.
- Tiossi, Fabiano Martin; Silva, Alessandra Pereira; Lopes, Alice Auxiliadora; Ternero, Ederson Mela. (2021). O orçamento base zero como uma ferramenta de planejamento na gestão de custos: um estudo de caso na empresa Alpha Motion do Brasil LTDA. **IV Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração** de 17 a 21 de maio.

Anexo I Demonstração do Resultado do Exercício e Balancete

Demonstração do Resultado do Exercício

Referência: 01/JAN/2021 até 31/DEZ/2021

Folha: 1

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	7.843.255,91
VENDAS DE MERCADORIAS MATRIZ	7.843.255,91
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(388.580,25)
IMPOSTO S/VENDAS	(388.580,25)
ICMS S/ VENDAS	(163.970,92)
PIS S/ FATURAMENTO DE COMERCIO	(39.998,91)
COFINS DE COMERCIO	(184.610,42)
(=) RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL	7.454.675,66
CUSTOS	(3.022.026,66)
CUSTO MERCAD.E SERVICOSVENDIDOS	(3.022.026,66)
(=) LUCRO BRUTO OPERACIONAL	4.432.649,00
DESPESAS OPERACIONAIS	(2.206.237,74)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(2.047.116,75)
DESPESAS TRIBUTARIAS	(67.237,77)
DESPESAS FINANCEIRAS	(32.659,72)
DESPESAS COM PESSOAL	(59.223,50)
RECEITAS OPERACIONAIS	7.068,99
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	7.068,86
RECEITAS FINANCEIRAS	0,13
(=) OPERACIONAL	2.233.480,25
(=) ANTES DA CONTRIBUICAO SOCIAL	2.233.480,25
CONTRIBUICAO SOCIAL	(85.413,94)
(=) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	2.148.066,31
PROVISAO P/IMPOSTO DE RENDA	(134.030,94)
(=) LIQUIDO	2.014.035,37

Balancete

1.00.00.00.00.00000000	10000	A T I V O	7.990.780,99D	49.370.621,80	47.423.007,03	9.938.395,76D
1.01.00.00.00.00000000	10001	ATIVO CIRCULANTE	5.426.426,23D	49.370.621,80	47.367.266,43	7.429.781,60D
1.01.01.00.00.00000000	10020	DISPONIVEL	5.194.782,33D	41.805.866,58	41.510.915,62	5.489.733,29D
1.01.01.01.00.00000000	10030	CAIXA GERAL	5.194.772,33D	22.739.994,92	22.445.043,96	5.489.723,29D
1.01.01.01.01.00000000	10031	CAIXA GERAL	5.194.772,33D	22.739.994,92	22.445.043,96	5.489.723,29D
1.01.01.02.00.00000000	10200	BANCOS C/MOVIMENTO	10,00D	19.065.871,66	19.065.871,66	10,00D
1.01.01.02.01.00000000	10291	BANCOS C/MOVIMENTO	10,00D	19.065.871,66	19.065.871,66	10,00D
1.01.02.00.00.00000000	11000	REALIZAVEL A CURTO PRAZO	231.643,90D	7.564.755,22	5.856.350,81	1.940.048,31D
1.01.02.01.00.00000000	11040	CREDITOS	138.953,15D	7.524.897,69	5.850.072,33	1.813.778,51D
1.01.02.01.02.00000000	11100	APLIC FINANC DE RENDA FIXA	138.953,15D	2.031.003,89	2.013.665,82	156.291,22D
1.01.02.01.07.00000000	11350	ADM DE CARTOES DE CREDITO	0,00D	1.368.420,63	1.341.943,12	26.477,51D
1.01.02.01.20.00000000	11600	CLIENTES	0,00D	4.125.473,17	2.494.463,39	1.631.009,78D
1.01.02.02.00.00000000	14000	ESTOQUES COMERCIAIS	82.262,24D	0,00	0,00	82.262,24D
1.01.02.02.01.00000000	14001	ESTOQUES COMERCIAIS	82.262,24D	0,00	0,00	82.262,24D
1.01.02.08.00.00000000	14560	OUTROS VALORES	10.428,51D	20.318,30	0,00	30.746,81D
1.01.02.08.01.00000000	14567	OUTROS VALORES	10.428,51D	20.318,30	0,00	30.746,81D
1.01.02.10.00.00000000	15000	OUTROS CREDITOS	0,00D	13.260,75	0,00	13.260,75D
1.01.02.10.05.00000000	15020	CREDITOS DIVERSOS	0,00D	13.260,75	0,00	13.260,75D
1.01.02.12.00.00000000	15100	ADIANTAMENTOS	0,00D	6.278,48	6.278,48	0,00D
1.01.02.12.02.00000000	15112	ADIANTAMENTOS DE FERIAS	0,00D	4.043,13	4.043,13	0,00D
1.01.02.12.03.00000000	15114	ANTECIPACAO DE 13o.SALARIO	0,00D	2.235,35	2.235,35	0,00D
1.02.00.00.00.00000000	16000	ATIVO NAO-CIRCULANTE	2.564.354,76D	0,00	55.740,60	2.508.614,16D
1.02.01.00.00.00000000	16100	REALIZAVEL A LONGO PRAZO	2.070.000,00D	0,00	0,00	2.070.000,00D
1.02.01.01.00.00000000	16101	CREDITOS DIVERSOS	2.070.000,00D	0,00	0,00	2.070.000,00D
1.02.01.01.01.00000000	16102	EMPRESTIMO	2.070.000,00D	0,00	0,00	2.070.000,00D
1.02.03.00.00.00000000	18000	IMOBILIZADO	494.354,76D	0,00	55.740,60	438.614,16D
1.02.03.02.00.00000000	18100	BENS EM OPERACAO	555.707,50D	0,00	0,00	555.707,50D
1.02.03.02.01.00000000	18101	BENS EM OPERACAO	555.707,50D	0,00	0,00	555.707,50D
1.02.03.20.00.00000000	18500	(-)DEPRECIACAO ACUMULADA	(61.352,74)C	0,00	55.740,60	(117.093,34)C
1.02.03.20.01.00000000	18501	(-)DEPRECIACAO ACUMULADA	(61.352,74)C	0,00	55.740,60	(117.093,34)C
2.00.00.00.00.00000000	20000	P A S S I V O	7.990.780,99C	4.176.448,23	4.110.027,63	7.924.360,39C
2.01.00.00.00.00000000	20001	PASSIVO CIRCULANTE	1.432.167,94C	4.176.448,23	4.110.027,63	1.365.747,34C
2.01.01.00.00.00000000	20010	FORNECEDORES	213.018,16C	3.146.378,75	3.361.432,37	428.071,78C
2.01.01.01.00.00000000	20011	NACIONAIS	213.018,16C	3.146.378,75	3.361.432,37	428.071,78C
2.01.01.01.01.00000000	20019	NACIONAIS	213.018,16C	3.146.378,75	3.361.432,37	428.071,78C
2.01.02.00.00.00000000	20500	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	697.770,68C	348.058,23	0,00	349.712,45C
2.01.02.01.00.00000000	20510	NACIONAIS	697.770,68C	348.058,23	0,00	349.712,45C
2.01.02.01.01.00000000	20511	EMPRESTIMOS NACIONAIS	697.770,68C	348.058,23	0,00	349.712,45C
2.01.03.00.00.00000000	21500	OBRIGACOES	521.379,10C	682.011,25	748.595,26	587.963,11C
2.01.03.01.00.00000000	21501	OBRIGACOES COM PESSOAL	3.495,37C	55.046,41	53.803,23	2.252,19C
2.01.03.01.01.00000000	21502	OBRIGACOES COM PESSOAL	3.495,37C	55.046,41	53.803,23	2.252,19C
2.01.03.04.00.00000000	21600	TRABALHISTAS E PREVIDENCIARIAS	214.478,67C	22.384,85	18.622,31	210.716,13C
2.01.03.04.01.00000000	21601	TRABALHISTAS E PREVIDENCIARIAS	214.478,67C	22.384,85	18.622,31	210.716,13C
2.01.03.06.00.00000000	21700	FISCAIS	303.405,06C	604.579,99	676.169,72	374.994,79C
2.01.03.06.01.00000000	21701	FISCAIS	303.405,06C	604.579,99	676.169,72	374.994,79C
2.04.00.00.00.00000000	23000	PATRIMONIO LIQUIDO	6.558.613,05C	0,00	0,00	6.558.613,05C
2.04.01.00.00.00000000	23010	CAPITAL SOCIAL	80.000,00C	0,00	0,00	80.000,00C
2.04.01.01.00.00000000	23020	CAPITAL SUBSCRITO	80.000,00C	0,00	0,00	80.000,00C
2.04.01.01.01.00000000	23040	CAPITAL SUBSCRITO	80.000,00C	0,00	0,00	80.000,00C
2.04.07.00.00.00000000	23250	LUCROS ACUMULADOS	6.478.613,05C	0,00	0,00	6.478.613,05C

2.04.07.01.00.00000000	23260	LUCROS ACUMULADOS	6.478.613,05C	0,00	0,00	6.478.613,05C
2.04.07.01.01.00000000	23261	LUCROS ACUMULADOS	6.478.613,05C	0,00	0,00	6.478.613,05C
3.00.00.00.00.00000000	30000	R E C E I T A S	0,00C	388.580,25	7.850.324,90	7.461.744,65C
3.01.00.00.00.00000000	30010	RECEITAS OPERACIONAIS	0,00C	388.580,25	7.850.324,90	7.461.744,65C
3.01.02.00.00.00000000	31000	RECEITAS COMERCIAIS	0,00C	0,00	7.843.255,91	7.843.255,91C
3.01.02.01.00.00000000	31001	VENDAS DE MERCADORIAS	0,00C	0,00	7.843.255,91	7.843.255,91C
3.01.02.01.01.00000000	31002	VENDAS DE MERCADORIAS	0,00C	0,00	7.843.255,91	7.843.255,91C
3.01.02.01.01.00000001	31010	VENDAS - MATRIZ	0,00C	0,00	7.843.255,91	7.843.255,91C
3.01.50.00.00.00000000	32500	(-)DEDUCOES DA RECEITA BRUTA	0,00C	388.580,25	0,00	(388.580,25)D
3.01.50.01.00.00000000	32510	(-)TRIBUTOS INCID.S/VENDAS	0,00C	388.580,25	0,00	(388.580,25)D
3.01.50.01.01.00000000	32511	(-)TRIBUTOS INCID.S/VENDAS	0,00C	388.580,25	0,00	(388.580,25)D
3.01.60.00.00.00000000	32670	RECEITAS FINANCEIRAS	0,00C	0,00	0,13	0,13C
3.01.60.01.00.00000000	32671	RECEITAS FINANCEIRAS	0,00C	0,00	0,13	0,13C
3.01.60.01.01.00000000	32680	RECEITAS FINANCEIRAS	0,00C	0,00	0,13	0,13C
3.01.70.00.00.00000000	32700	OUTRAS RECEITAS	0,00C	0,00	7.068,86	7.068,86C
3.01.70.01.00.00000000	32710	OUTRAS RECEITAS	0,00C	0,00	7.068,86	7.068,86C
3.01.70.01.01.00000000	32730	OUTRAS RECEITAS	0,00C	0,00	7.068,86	7.068,86C
4.00.00.00.00.00000000	40000	ENTRADAS E CUSTOS	0,00D	3.023.873,06	1.846,40	3.022.026,66D
4.02.00.00.00.00000000	41000	ENTRADAS COMERCIAIS	0,00D	3.023.873,06	1.846,40	3.022.026,66D
4.02.01.00.00.00000000	41010	ENTRADAS	0,00D	3.023.873,06	1.846,40	3.022.026,66D
4.02.01.01.00.00000000	41020	COMPRAS P/COMERCIALIZACAO	0,00D	3.016.804,20	0,00	3.016.804,20D
4.02.01.01.01.00000000	41021	COMPRAS P/COMERCIALIZACAO	0,00D	3.016.804,20	0,00	3.016.804,20D
4.02.01.03.00.00000000	41350	ENTRADAS NOS ESTOQUES	0,00D	7.068,86	0,00	7.068,86D
4.02.01.03.01.00000000	41351	ENTRADAS NOS ESTOQUES	0,00D	7.068,86	0,00	7.068,86D
4.02.01.04.00.00000000	41500	DEVOLUCOES DE COMPRAS	0,00D	0,00	1.846,40	(1.846,40)C
4.02.01.04.01.00000000	41501	DEVOLUCOES DE COMPRAS	0,00D	0,00	1.846,40	(1.846,40)C
5.00.00.00.00.00000000	50000	D E S P E S A S	0,00D	2.507.155,80	81.473,18	2.425.682,62D
5.01.00.00.00.00000000	50010	DESPESAS OPERACIONAIS	0,00D	2.507.155,80	81.473,18	2.425.682,62D
5.01.02.00.00.00000000	50110	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0,00D	2.187.813,43	81.473,18	2.106.340,25D
5.01.02.01.00.00000000	50120	DESPESAS COM PESSOAL	0,00D	39.830,89	6.687,78	33.143,11D
5.01.02.01.01.00000000	50121	DESPESAS COM PESSOAL	0,00D	39.830,89	6.687,78	33.143,11D
5.01.02.01.01.00000003	50202	13o SALARIO	0,00D	2.498,20	0,00	2.498,20D
5.01.02.01.01.00000009	50209	ADICIONAL NOTURNO	0,00D	59,57	0,00	59,57D
5.01.02.01.01.00000002	50201	FERIAS	0,00D	4.792,42	0,00	4.792,42D
5.01.02.01.01.00000004	50203	RESCISOES/INDENIZACOES	0,00D	1.291,45	0,00	1.291,45D
5.01.02.01.01.00000001	50200	SALARIOS	0,00D	31.189,25	6.687,78	24.501,47D
5.01.02.02.00.00000000	53200	HONORARIOS DA DIRETORIA	0,00D	13.200,00	0,00	13.200,00D
5.01.02.02.01.00000000	53202	HONORARIOS DA DIRETORIA	0,00D	13.200,00	0,00	13.200,00D
5.01.02.03.00.00000000	53250	ENCARGOS SOCIAIS	0,00D	14.177,44	0,00	14.177,44D
5.01.02.03.01.00000000	53254	ENCARGOS SOCIAIS	0,00D	14.177,44	0,00	14.177,44D
5.01.02.05.00.00000000	53280	VALE TRANSPORTE	0,00D	0,00	1.297,05	(1.297,05)C
5.01.02.05.01.00000000	53283	VALE TRANSPORTE	0,00D	0,00	1.297,05	(1.297,05)C
5.01.02.07.00.00000000	53000	DESPESAS GERAIS	0,00D	2.120.605,10	73.488,35	2.047.116,75D
5.01.02.07.01.00000000	53001	DESPESAS GERAIS	0,00D	2.120.605,10	73.488,35	2.047.116,75D
5.01.02.07.01.00000002	53110	AGUA E ESGOTO	0,00D	45.247,58	0,00	45.247,58D
5.01.02.07.01.00000004	53160	ALUGUEL - P.JURIDICAS	0,00D	228.127,47	0,00	228.127,47D

5.01.02.07.01.00000011	53118	ASSISTENCIA MEDICA E ODONTOLOG	0,00D	1.749,08	0,00	1.749,08D
5.01.02.07.01.00000012	53119	ASSOCIACAO DE CLASSE	0,00D	1.930,32	0,00	1.930,32D
5.01.02.07.01.00000013	53120	BENS DE NATUREZA PERMANENTE	0,00D	30.570,66	0,00	30.570,66D
5.01.02.07.01.00000026	53150	DEPRECIACAO	0,00D	55.740,60	0,00	55.740,60D
5.01.02.07.01.00000031	53136	ENERGIA ELETRICA	0,00D	73.134,32	0,00	73.134,32D
5.01.02.07.01.00000036	53128	FRETES E CARRETOS	0,00D	28.364,38	0,00	28.364,38D
5.01.02.07.01.00000037	53134	GAS LIQ DE PETROLEO - GLP	0,00D	23.001,88	0,00	23.001,88D
5.01.02.07.01.00000047	53130	LOCACAO DE MAQ E EQUIPAMENTOS	0,00D	9.169,00	0,00	9.169,00D
5.01.02.07.01.00000049	53135	MANUT E CONSERVACAO DE BENS	0,00D	4.868,50	0,00	4.868,50D
5.01.02.07.01.00000052	53139	MATERIAL DE CONSUMO	0,00D	916.502,61	73.488,35	843.014,26D
5.01.02.07.01.00000062	53146	PROPAGANDA PUBLIC E PATROCINIO	0,00D	42.853,04	0,00	42.853,04D
5.01.02.07.01.00000065	53148	SEGUROS DIVERSOS	0,00D	3.092,17	0,00	3.092,17D
5.01.02.07.01.00000068	53149	SERVICOS PRESTADOS - PJ	0,00D	655.879,79	0,00	655.879,79D
5.01.02.07.01.00000069	53137	TELEFONE	0,00D	373,70	0,00	373,70D
5.01.03.00.00.00000000	54000	DESPEAS FINANCEIRAS	0,00D	32.659,72	0,00	32.659,72D
5.01.03.01.00.00000000	54010	FINANCEIRAS	0,00D	32.659,72	0,00	32.659,72D
5.01.03.01.01.00000000	54011	FINANCEIRAS	0,00D	32.659,72	0,00	32.659,72D
5.01.03.01.01.00000004	54023	DESPEAS BANCARIAS	0,00D	12.839,91	0,00	12.839,91D
5.01.03.01.01.00000001	54020	JUROS	0,00D	19.819,81	0,00	19.819,81D
5.01.04.00.00.00000000	54200	DESPEAS TRIBUTARIAS	0,00D	286.682,65	0,00	286.682,65D
5.01.04.01.00.00000000	54201	DESPEAS TRIBUTARIAS	0,00D	286.682,65	0,00	286.682,65D
5.01.04.01.01.00000000	54203	DESPEAS TRIBUTARIAS	0,00D	286.682,65	0,00	286.682,65D
5.01.04.01.01.00000014	54226	CSLL	0,00D	85.413,94	0,00	85.413,94D
5.01.04.01.01.00000001	54210	ICMS	0,00D	9.129,77	0,00	9.129,77D
5.01.04.01.01.00000008	54219	IMPOSTOS E TAXAS DIVERSOS	0,00D	21.195,58	0,00	21.195,58D
5.01.04.01.01.00000016	54228	IOF	0,00D	7.651,56	0,00	7.651,56D
5.01.04.01.01.00000005	54214	IPTU/TLP	0,00D	18.159,09	0,00	18.159,09D
5.01.04.01.01.00000013	54225	IRPJ	0,00D	134.030,94	0,00	134.030,94D
5.01.04.01.01.00000009	54220	MULTAS POR ATRASO DE PAGAMENTO	0,00D	11.101,77	0,00	11.101,77D

Apêndice I Memórias de cálculos

Cenário 1 (Moderado)

DRE Atualizada		
Coluna1	Coluna2	Coluna3
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	7.843.255,91	R\$ 8.745.230,34
VENDAS DE MERCADORIAS MATRIZ	7.843.255,91	R\$ 8.745.230,34
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(388.580,25)	
IMPOSTO S/VENDAS	(388.580,25)	
ICMS S/ VENDAS	(163.970,92)	
PIS S/ FATURAMENTO DE COMERCIO	(39.998,91)	
COFINS DE COMERCIO	(184.610,42)	
(=) RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL	7.454.675,66	
CUSTOS	(3.022.026,66)	-R\$ 3.369.559,73
CUSTO MERCAD.E SERVICOSVENDIDC	(3.022.026,66)	-R\$ 3.369.559,73
(=) LUCRO BRUTO OPERACIONAL	4.432.649,00	
DESPESAS OPERACIONAIS	(2.206.237,74)	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(2.047.116,75)	(2.047.116,75)
DESPESAS TRIBUTARIAS	(67.237,77)	
DESPESAS FINANCEIRAS	(32.659,72)	(32.659,72)
DESPESAS COM PESSOAL	(59.223,50)	-R\$ 65.157,69
RECEITAS OPERACIONAIS	7.068,99	
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	7.068,86	7.068,86
RECEITAS FINANCEIRAS	0,13	0,13
(=) OPERACIONAL	2.233.480,25	
(=) ANTES DA CONTRIBUICAO SOCIAL	2.233.480,25	
CONTRIBUICAO SOCIAL	(85.413,94)	
(=) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	2.148.066,31	
PROVISAO P/IMPOSTO DE RENDA	(134.030,94)	
(=) LIQUIDO	2.014.035,37	

Cálculos Tributários			
	Lucro presumido	Lucro Real	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 8.745.230,34	R\$ 8.745.230,34	
VENDAS DE MERCADORIAS MATRIZ	R\$ 8.745.230,34	R\$ 8.745.230,34	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-R\$ 502.028,48	-R\$ 680.077,11	AD IR PRESUMIDO
IMPOSTO S/VENDAS	-R\$ 502.028,48	-R\$ 680.077,11	BC R\$ 699.618
ICMS S/ VENDAS	-R\$ 182.827,58	-R\$ 182.827,58	15% R\$ 104.943
PIS S/ FATURAMENTO DE COMERCIO	-R\$ 56.844,00	-R\$ 88.698,57	adicional 45.961,84
COFINS DE COMERCIO	-R\$ 262.356,91	-R\$ 408.550,97	AD IR REAL
(=) RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL	R\$ 8.243.201,86	R\$ 8.065.153,23	BC R\$ 2.490.491
CUSTOS	-R\$ 3.369.560	-R\$ 3.369.560	15% R\$ 373.574
CUSTO MERCAD.E SERVICOSVENDIDOS	-R\$ 3.369.560	-R\$ 3.369.560	adicional 225049,0561
(=) LUCRO BRUTO OPERACIONAL	R\$ 4.873.642,13	R\$ 4.695.593,51	
DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 2.212.171,93	-R\$ 2.212.171,93	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 2.047.116,75	-R\$ 2.047.116,75	
DESPESAS TRIBUTARIAS	-R\$ 67.237,77	-R\$ 67.237,77	
DESPESAS FINANCEIRAS	-R\$ 32.660	-R\$ 32.660	
DESPESAS COM PESSOAL	-R\$ 65.158	-R\$ 65.158	
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 7.068,99	R\$ 7.068,99	
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 7.068,86	R\$ 7.068,86	
RECEITAS FINANCEIRAS	R\$ 0,13	R\$ 0,13	
(=) OPERACIONAL	R\$ 2.668.539,19	R\$ 2.490.490,56	
(=) ANTES DA CONTRIBUICAO SOCIAL	R\$ 2.668.539,19	R\$ 2.490.490,56	
CONTRIBUICAO SOCIAL	-R\$ 94.448,49	-R\$ 224.144,15	
(=) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	R\$ 2.574.090,70	R\$ 2.266.346,41	
PROVISAO P/IMPOSTO DE RENDA	-R\$ 150.904,61	-R\$ 598.622,64	
(=) LIQUIDO	R\$ 2.423.186,09	R\$ 1.667.723,77	
TOTAL IMPOSTO	R\$ 747.381,58	R\$ 1.502.843,90	

PIS/COFINS LUCRO REAL

	PIS		COFINS
Receita	8.745.230,34	Receita	8.745.230,34
entrada (1,65%)	-55.597,74	entrada (7,6%)	-256.086,54
saida (1,65%)	144.296,30	saida (7,6%)	664.637,51
PIS A PG	88.698,57	Cofins a pg	408.550,97

Cenário 2 (Pessimista)

DRE Atualizada		
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 7.843.255,91	R\$ 3.921.627,96
VENDAS DE MERCADORIAS MATRIZ	7.843.255,91	R\$ 3.921.627,96
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(388.580,25)	
IMPOSTO S/VENDAS	(388.580,25)	
ICMS S/ VENDAS	(163.970,92)	
PIS S/ FATURAMENTO DE COMERCIO	(39.998,91)	
COFINS DE COMERCIO	(184.610,42)	
(=) RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL	7.454.675,66	
CUSTOS	(3.022.026,66)	-R\$ 1.511.013,33
CUSTO MERCAD.E SERVICOSVENDIDOS	(3.022.026,66)	-R\$ 1.511.013,33
(=) LUCRO BRUTO OPERACIONAL	4.432.649,00	
DESPESAS OPERACIONAIS	(2.206.237,74)	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(2.047.116,75)	-R\$ 1.625.963,45
DESPESAS TRIBUTARIAS	(67.237,77)	
DESPESAS FINANCEIRAS	(32.659,72)	-R\$ 17.837,83
DESPESAS COM PESSOAL	(59.223,50)	-R\$ 55.384,04
RECEITAS OPERACIONAIS	7.068,99	
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	7.068,86	R\$ 7.068,86
RECEITAS FINANCEIRAS	0,13	R\$ 0,13
(=) OPERACIONAL	2.233.480,25	
(=) ANTES DA CONTRIBUICAO SOCIAL	2.233.480,25	
CONTRIBUICAO SOCIAL	(85.413,94)	
(=) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	2.148.066,31	
PROVISAO P/IMPOSTO DE RENDA	(134.030,94)	
(=) LIQUIDO	2.014.035,37	

Cálculos Tributários			
	Lucro presumido	Lucro Real	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 3.921.627,96	R\$ 3.921.627,96	
VENDAS DE MERCADORIAS MATRIZ	R\$ 3.921.627,96	R\$ 3.921.627,96	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-R\$ 225.124,88	-R\$ 304.967,31	
IMPOSTO S/VENDAS	-R\$ 225.124,88	-R\$ 304.967,31	ICMS
ICMS S/ VENDAS	-R\$ 81.985,46	-R\$ 81.985,46	-R\$ 81.985,46
PIS S/ FATURAMENTO DE COMERCIO	-R\$ 25.490,58	-R\$ 39.775,14	
COFINS DE COMERCIO	-R\$ 117.648,84	-R\$ 183.206,71	IR PRESUMIDO
(=) RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL	R\$ 3.696.503,07	R\$ 3.616.660,64	AD. IR PRESUMIDO
CUSTOS	-R\$ 1.511.013,33	-R\$ 1.511.013,33	BC R\$ 313.730
CUSTO MERCAD.E SERVICOSVENDIDOS	-R\$ 1.511.013,33	-R\$ 1.511.013,33	15% R\$ 47.060
(=) LUCRO BRUTO OPERACIONAL	R\$ 2.185.489,74	R\$ 2.105.647,31	adicional 7.373,02
DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 1.731.845,04	-R\$ 1.731.845,04	AD IR REAL
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 1.625.963,45	-R\$ 1.625.963,45	BC R\$ 380.871
DESPESAS TRIBUTARIAS	-R\$ 32.659,72	-R\$ 32.659,72	15% R\$ 57.131
DESPESAS FINANCEIRAS	-R\$ 17.837,83	-R\$ 17.837,83	adicional 14087,12634
DESPESAS COM PESSOAL	-R\$ 55.384,04	-R\$ 55.384,04	
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 7.068,99	R\$ 7.068,99	
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 7.068,86	R\$ 7.068,86	
RECEITAS FINANCEIRAS	R\$ 0,13	R\$ 0,13	
(=) OPERACIONAL	R\$ 460.713,70	R\$ 380.871,26	
(=) ANTES DA CONTRIBUICAO SOCIAL	R\$ 460.713,70	R\$ 380.871,26	
CONTRIBUICAO SOCIAL	-R\$ 42.353,58	-R\$ 34.278,41	
(=) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	R\$ 418.360,11	R\$ 346.592,85	
PROVISAO P/IMPOSTO DE RENDA	-R\$ 54.432,56	-R\$ 71.217,82	
(=) LIQUIDO	R\$ 363.927,55	R\$ 275.375,03	

PIS/COFINS LUCRO REAL

PIS		COFINS	
Receita	3.921.627,96	Receita	3.921.627,96
entrada (1,65%)	-24.931,72	entrada (7,6%)	-114.837,01
saida (1,65%)	64.706,86	saida (7,6%)	298.043,72
PISA PG	39.775,14	Cofins a pg	183.206,71

Cenário 3

(Otimista)

DRE Atualizada		
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 7.843.256	R\$ 11.764.884
VENDAS DE MERCADORIAS MATRIZ	7.843.255,91	
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(388.580,25)	
IMPOSTO S/VENDAS	(388.580,25)	
ICMS S/ VENDAS	(163.970,92)	
PIS S/ FATURAMENTO DE COMERCIO	(39.998,91)	
COFINS DE COMERCIO	(184.610,42)	
(=) RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL	7.454.675,66	
CUSTOS	(3.022.026,66)	
CUSTO MERCAD. E SERVIÇOS VENDIDOS	(3.022.026,66)	-R\$ 4.533.040
(=) LUCRO BRUTO OPERACIONAL	4.432.649,00	
DESPESAS OPERACIONAIS	(2.206.237,74)	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(2.047.116,75)	-R\$ 2.027.560
DESPESAS TRIBUTARIAS	(67.237,77)	
DESPESAS FINANCEIRAS	(32.659,72)	-R\$ 17.838
DESPESAS COM PESSOAL	(59.223,50)	-R\$ 66.158
RECEITAS OPERACIONAIS	7.068,99	
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	7.068,86	R\$ 7.069
RECEITAS FINANCEIRAS	0,13	R\$ 0
(=) OPERACIONAL	2.233.480,25	
(=) ANTES DA CONTRIBUICAO SOCIAL	2.233.480,25	
CONTRIBUICAO SOCIAL	(85.413,94)	
(=) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	2.148.066,31	
PROVISAO P/IMPOSTO DE RENDA	(134.030,94)	
(=) LIQUIDO	2.014.035,37	

Cálculos Tributários		
	Lucro presumido	Lucro Real
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 11.764.883,87	R\$ 11.764.883,87
VENDAS DE MERCADORIAS MATRIZ	R\$ 11.764.883,87	R\$ 11.764.883,87
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	-R\$ 675.374,64	-R\$ 914.901,94
IMPOSTO S/VENDAS	-R\$ 675.374,64	-R\$ 914.901,94
ICMS S/ VENDAS	-R\$ 245.956,38	-R\$ 245.956,38
PIS S/ FATURAMENTO DE COMERCIO	-R\$ 76.471,75	-R\$ 119.325,42
COFINS DE COMERCIO	-R\$ 352.946,52	-R\$ 549.620,13
(=) RECEITA LIQUIDA OPERACIONAL	R\$ 12.440.258,51	R\$ 10.849.981,93
CUSTOS	-R\$ 4.533.039,99	-R\$ 4.533.039,99
CUSTO MERCAD. E SERVIÇOS VENDIDOS	-R\$ 4.533.039,99	-R\$ 4.533.039,99
(=) LUCRO BRUTO OPERACIONAL	R\$ 7.907.218,52	R\$ 6.316.941,94
DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 2.177.793,66	-R\$ 2.177.793,66
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-R\$ 2.027.560,37	-R\$ 2.027.560,37
DESPESAS TRIBUTARIAS	-R\$ 67.237,77	-R\$ 67.237,77
DESPESAS FINANCEIRAS	-R\$ 17.837,83	-R\$ 17.837,83
DESPESAS COM PESSOAL	-R\$ 65.157,69	-R\$ 65.157,69
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 7.068,99	R\$ 7.068,99
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 7.068,86	R\$ 7.068,86
RECEITAS FINANCEIRAS	R\$ 0,13	R\$ 0,13
(=) OPERACIONAL	R\$ 5.736.493,84	R\$ 4.146.217,27
(=) ANTES DA CONTRIBUICAO SOCIAL	R\$ 5.736.493,84	R\$ 4.146.217,27
CONTRIBUICAO SOCIAL	-R\$ 127.060,75	-R\$ 373.159,55
(=) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	R\$ 5.609.433,10	R\$ 3.773.057,71
PROVISAO P/IMPOSTO DE RENDA	-R\$ 211.297,68	-R\$ 1.012.554,32
(=) LIQUIDO	R\$ 5.398.135,42	R\$ 2.760.503,40

IR PRESUMIDO		
	AD. IR PRESUMIDO	
BC		R\$ 941.191
	15%	R\$ 141.179
adicional		70.119,07
	AD IR REAL	
BC		R\$ 4.146.217
	15%	R\$ 621.933
adicional		390621,7265

PIS/COFINS			
PIS		COFINS	
Receita	11.764.883,87	Receita	11.764.883,87
entrada (1,65%)	-74.795,16	entrada (7,6%)	-344.511,04
saida (1,65%)	194.120,58	saida (7,6%)	894.131,17
PISA PG	119.325,42	Cofins a pg	549.620,13

Síntese Tributária

		Análise Tributária							
		Receita	Total	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	ICMS	
Cenário 1	Lucro Presumido	%		8,55%	1,73%	1,08%	3,00%	0,65%	2,09%
		Valor	R\$ 8.745.230,34	-R\$ 747.381,58	-R\$ 150.904,61	-R\$ 94.448,49	-R\$ 262.356,91	-R\$ 56.844,00	-R\$ 182.827,58
	Lucro Real	%		17,18%	6,85%	2,56%	4,67%	1,01%	2,09%
		Valor	R\$ 8.745.230,34	-R\$ 1.502.843,90	-R\$ 598.622,64	-R\$ 224.144,15	-R\$ 408.550,97	-R\$ 88.698,57	-R\$ 182.827,58
Cenário 2	Lucro Presumido	%		8,21%	1,39%	1,08%	3,00%	0,65%	2,09%
		Valor	R\$ 3.921.628	-R\$ 321.911,02	-R\$ 54.432,56	-R\$ 42.353,58	-R\$ 117.648,84	-R\$ 25.490,58	-R\$ 81.985,46
	Lucro Real	%		10,47%	1,82%	0,87%	4,67%	1,01%	2,09%
		Valor	R\$ 3.921.628	-R\$ 410.463,54	-R\$ 71.217,82	-R\$ 34.278,41	-R\$ 183.206,71	-R\$ 39.775,14	-R\$ 81.985,46
Cenário 3	Lucro Presumido	%		8,62%	1,80%	1,08%	3,00%	0,65%	2,09%
		Valor	R\$ 11.764.884	-R\$ 1.013.733,06	-R\$ 211.297,68	-R\$ 127.060,75	-R\$ 352.946,52	-R\$ 76.471,75	-R\$ 245.956,38
	Lucro Real	%		19,55%	8,61%	3,17%	4,67%	1,01%	2,09%
		Valor	R\$ 11.764.884	-R\$ 2.300.615,81	-R\$ 1.012.554,32	-R\$ 373.159,55	-R\$ 549.620,13	-R\$ 119.325,42	-R\$ 245.956,38