



UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
ORÇAMENTO EMPRESARIAL  
**MAGAZINE LUIZA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

**Magazine Luiza**

MÓDULO GESTÃO EMPREENDEDORA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA - PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS - PROF. DANILO  
MORAIS DOVAL

Estudantes:

Estudante Patrick de Mario Eduardo, RA

1012019200284

LUCAS RODRIGUES PASSARELLI RA

1012020100225

Marcio Passarelli RA 1012020100716

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

ABRIL, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	3
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	4
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	4
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	4
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	5
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	6
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	7
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	10
3.2.1 LUCRO REAL	11
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	14
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	16
<b>4. CONCLUSÃO</b>	20
<b>REFERÊNCIAS</b>	21
<b>ANEXOS</b>	22

## **1. INTRODUÇÃO**

O Magazine Luiza é uma empresa muito forte no ramo de varejo e e-commerce, neste projeto, vamos analisar o orçamento de vendas e despesas operacionais e orçamento empresarial, visando o mercado atual e a crise mundial por conta da pandemia do novo corona vírus que acaba impactando em seus orçamentos tanto positivamente como negativamente, indicando seus pontos fortes e fracos.

Iremos ainda, analisar de forma clara e especifica estratégias de tributos e o enquadramento de regime tributário da empresa Magazine Luiza, visando sempre a melhor tomada de decisão com o máximo de assertividade possível.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

O MAGAZINE LUIZA S.A., inscrito no CNPJ 47.960.950/0001-21 é uma empresa estabelecida no Brasil nascida na cidade de Franca, estado de São Paulo. De uma pequena loja de presentes chamada Cristaleira fundada em 1957, se tornou em apenas 20 anos uma grande rede de lojas que atua principalmente engajada no setor de varejo.

As atividades da empresa são divididas em quatro segmentos: varejo, por meio de lojas físicas e e-commerce, vende várias mercadorias para consumidores, inclusive eletrodomésticos, aparelhos eletrônicos, móveis, cosméticos, acessórios para cuidados com bebês, brinquedos e artigos esportivos, dentre outros; operações financeiras relacionadas à concessão de crédito por meio da Luizacred; seguro, oferecendo seguro e garantia estendida de produtos por meio da Luizaseg; e gestão de consórcio, fornecendo aos clientes acesso às suas cartas de crédito por meio do Consórcio Luiza.

A empresa opera mais de 760 lojas e oito centros de distribuição, que estão localizados nas regiões sul, sudeste, centro-oeste e nordeste do Brasil.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**

A importância de se fazer um planejamento financeiro está relacionada ao sucesso que a empresa almeja, por meio dele, consegue-se traçar metas a longo

e curto prazo para que os objetivos sejam atingidos. O planejamento financeiro é a fonte da continuidade da organização, pois sem ele é difícil tomar decisões corretas. As informações são essenciais para empresas de grande, médio e pequeno porte, pois todas devem se preocupar em manter controle das finanças e utilizar o planejamento financeiro como uma das principais ferramentas para o êxito da organização.

### 3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Como o nome sugere, trata-se de uma projeção, ou seja, uma antecipação da demanda tomando diversos fatores como base (como fatores mercadológico, financeiro e econômico). Em uma cadeia de suprimentos essa previsão é tida como essencial para as tomadas de decisões estratégicas e para a elaboração do planejamento estratégico, tático e operacional da empresa. Para entender melhor os três níveis de planejamento, observe a figura abaixo:



### **3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPEAS OPERACIONAIS**

O planejamento orçamentário consiste nas variadas estratégias de controle do orçamento, que se diferenciam pelos seus objetivos, sua aplicabilidade e aspectos como limitação, flexibilidade, período de projeção, etc. Os tipos de planejamento orçamentário são:

- estático;
- flexível;
- incremental;
- matricial;
- contínuo;
- beyond budgeting;
- ajustado;
- base zero.

No ambiente corporativo, os planejamentos são fundamentais para conquistar um equilíbrio financeiro perante diferentes cenários futuros no mercado. O empreendedor que aprende a realizar uma boa gestão orçamentária se depara com inúmeras oportunidades de crescimento para a empresa.

O planejamento orçamentário é fundamental para manter qualquer negócio saudável. É a parte do planejamento estratégico que mostra a visão da empresa em números.

Para entender a importância desse plano, você deve saber que não adianta investir em marketing, ter a melhor equipe de colaboradores, apostar no desenvolvimento da marca e na fidelização dos clientes se ao final do período não houver lucro.

### **3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Welsch (1996) define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações em um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa e para suas subdivisões. Ele está inserido no campo da economia empresarial, por se tratar de um instrumento que permite que todas as decisões econômicas sejam tratadas de forma padronizada, facilitando o controle dos recursos financeiros. Para Magalhães e Lunkes (2000), o orçamento pode ser sintetizado com um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial subsequente avaliação de desempenho. Já Brookson (2001) define o orçamento como um plano de atividades futuras, onde ele pode assumir diversas formas, mas, normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo bases para se aferir o desempenho da empresa.

O orçamento é peça componente do planejamento global das empresas. Ele estimula os executivos a estudarem os problemas e investigarem cuidadosamente as possibilidades antes de tomarem as decisões. É uma ferramenta indispensável para sustentar o processo de tomada de decisões e assume compromissos nítidos com a gestão empresarial e com a criação de valor para o proprietário.

Com o objetivo de construir cenários para voltados para o Magazine Luiza, para o horizonte temporal de 2010 a 2015, esta pesquisa explorou a opinião de executivos do próprio grupo e também de diferentes empresas a fim de identificar sua percepção do futuro para o setor. O trabalho foi efetuado com a utilização

da metodologia sugerida por Blanning e Reinig (1998), apoiada pelo Método Delphi e pelo Método de Impactos Cruzados. O trabalho foi dividido em três etapas: na primeira foi realizada uma pesquisa inicial para identificar a lista de eventos, isto é, o conjunto de variáveis que, na opinião dos executivos, geram impacto no setor varejista, mais especificamente nas lojas de departamentos. Na segunda etapa, a listagem foi submetida a cinco especialistas para que indicassem a probabilidade de ocorrência dos eventos e o quão favorável eles seriam caso ocorressem, ambos em uma escala de 0 a 10. Na terceira e última etapa foi realizada a análise de cenários baseada nos fatores e na lista de eventos analisadas pelos executivos entrevistados, que será apresentada na sequência. Também foi aplicada a Análise de Impactos Cruzados que baseia-se no conceito de que a ocorrência ou a não ocorrência de um possível evento ou 358 ação de uma determinada política, pode afetar a probabilidade de ocorrência de um conjunto de outros eventos ou ações. O método requer que tais interações sejam definidas e suas intensidades estimadas. Na ausência de informações seguras sobre essas relações, podem ser utilizadas opiniões e inferências qualitativas. Tanto na aplicação do Método Delphi, como na do Método dos Impactos Cruzados, foram utilizados um grupo de analistas para interrogar um grupo de peritos sobre os eventos que irão impactar o Magazine Luiza nos próximos anos. O grupo de analistas foi composto por estudantes de um MBA em Controladoria, Finanças, Auditoria e Planejamento Tributário, do Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, no ano de 2009. O grupo baseou-se numa lista de eventos elaborada por Almeida, Onusic e Machado Neto (2004), em um trabalho com foco no setor varejista. Foram analisados e discutidos cada um dos eventos e a sua relevância para a prospecção de cenários futuros relacionados ao Magazine Luiza. Alguns eventos foram suprimidos ou modificados e outros inseridos, para adequação à empresa. O grupo de especialistas que participou do trabalho foi composto por um superintendente e dois gerentes do Magazine Luiza, por um ex-diretor do Grupo Magazine Luiza, todos profundos conhecedores da área de varejo e que contribuíram para a discussão com informações técnicas relevantes a respeito da empresa e do setor. Completou o grupo um economista, com doutorado em Serviço Social pela UNESP e que

trabalha como pesquisador e professor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional do Uni-FACEF. Depois de tabulados, os resultados foram lançados em um gráfico cartesiano, o que permitiu ao grupo de analistas construir três cenários para o Magazine Luiza: um cenário otimista; um cenário pessimista; e um cenário mais provável de vir a ocorrer. Além disso, através da análise da Matriz de Impactos Cruzados, cujos dados também foram lançados em um gráfico cartesiano, foi possível se identificar as forças motrizes, eventos que poderão impactar os negócios do grupo nos próximos anos, e que devem merecer especial atenção dos gestores.

## **3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS**

O Brasil é um dos países com a maior carga tributária do mundo, identificou-se que uma empresa brasileira precisa gastar mais de 1.950 horas por ano para quitar com todos os impostos federais, estaduais e municipais.

Segundo levantamento feito pelo Banco Mundial, esse período é, pelo menos, 6 vezes maior que o registrado no Caribe, por exemplo.

Outro estudo, realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), identificou que essa alta tributação também afeta produtos básicos como água e alimentos.

Em alguns casos, os impostos podem corresponder a 80% do preço de uma mercadoria. A gasolina, por exemplo, tem uma carga tributária de 56,09% e a energia elétrica tem uma incidência de 48,28%.

A organização fiscal para cumprir com todos os custos só é possível por meio de um planejamento tributário eficiente. Veja abaixo quais os principais impostos e como isso impacta na rotina de qualquer empresa

### **Principais impostos federais no Brasil que compõe a carga tributária :**

O regime de uma companhia é o que determina os impostos a serem cobrados. De maneira geral, as micro e pequenas empresas – enquadradas no Simples Nacional – que apresentam um faturamento anual de no máximo R \$3,6 milhões terão uma alíquota de arrecadação entre 16% e 22%.

Já as organizações que fazem parte do Lucro Presumido fazem o cálculo de impostos com base na margem de lucro pré-definida. E as do Lucro Real, que apresentam um faturamento superior a R\$ 78 milhões, devem pagar o imposto de renda com base no lucro contábil apurado.

Conheça agora os principais impostos federais:

- Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ): tem o valor calculado de acordo com o regime tributário e faturamento da empresa;
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL): tributação paga para a seguridade social;
- Programa de Integração Social (PIS): outro valor pago para o benefício de seguridade do trabalhador. O valor recolhido fica entre 0,65% para as micro e pequenas empresas e companhias de lucro presumido e 1,65% para as do lucro real;
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI): esse tributo está relacionado aos produtos fabricados e comercializados no Brasil ou exterior;
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS): em que é cobrada uma alíquota entre 3% e 7,6% com a finalidade de proteger e assegurar os direitos básicos dos trabalhadores;
- Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS): é o recolhimento mensal para pagar, no futuro, a aposentadoria do trabalhador.

Com tantos impostos, não é difícil concluir que existe um grande impacto no dia a dia das empresas

### **3.2.1 LUCRO REAL**

Lucro Real é um regime de tributação no qual o cálculo do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL) é feito com base no lucro real da empresa – receitas menos despesas – , com ajustes previstos em lei.

Para os empreendedores que optam por este regime, é essencial ter um controle preciso sobre as rendas e as despesas do negócio. Dessa forma, é possível calcular com precisão o lucro e os tributos a serem pagos.

Outro ponto importante do Lucro Real é que os encargos aumentam ou diminuem de acordo com o lucro registrado. Além disso, caso a empresa apresente prejuízo fiscal ao longo do período tributável, ela não precisa pagar os tributos sobre o lucro.

### **Quem pode se enquadrar no Lucro Real?**

Segundo a legislação, empresas de alguns setores específicos são obrigadas a se enquadrar no regime de Lucro Real – independentemente da receita bruta.

São elas:

- Empresas do mercado financeiro, como bancos, instituições financeiras, cooperativas de crédito, empresas de seguro privado, entidades de previdência aberta e sociedades de crédito imobiliário;
- Empresas que tiveram lucro, rendimentos ou ganhos de capital oriundos de fora do país;
- Empresas que explorem as atividades de compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring);
- Empresas que têm benefícios fiscais em relação à redução ou isenção de impostos.

Além disso, qualquer empresa com receita bruta acima de R\$78 milhões deve, obrigatoriamente, adotar o Lucro Real como regime de tributação.

### **Quais são as vantagens do Lucro Real?**

Quem opta pelo regime do Lucro Real encontra algumas vantagens:

- Tributação mais justa de acordo com o lucro real do negócio;
- Compensação de prejuízos fiscais;
- Possibilidade de aproveitar créditos do PIS e do Cofins;
- Opção de apurar os lucros em diferentes períodos fiscais, seja trimestral ou anualmente;
- Desobrigação de pagar os tributos sobre o lucro quando a empresa apresenta prejuízo fiscal.

Para usufruir dessas vantagens, é essencial que o empreendedor tenha um bom controle das finanças do negócio. Dessa forma, é possível apurar com exatidão o lucro líquido e pagar somente o necessário.

### **E o que acontece quando a empresa não tem um bom controle financeiro?**

A empresa que está enquadrada no Lucro Real e apresenta dados sem clareza no momento de apurar os tributos pode receber multas que variam de 0,25% a 3% do lucro líquido.

Por isso, é essencial manter um registro de todo dinheiro que entra e sai da empresa – seja na venda de produtos ou serviços, compra de materiais, folha de pagamento de funcionários, tributos ou qualquer outra movimentação financeira.

### **3.2.2 LUCRO PRESUMIDO**

Toda empresa, independente do seu ramo de atividade, serviço ou produto que ofereça, tem tributos com que deve arcar, como o IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica) e a CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido).

Por isso, escolher um regime tributário, que definirá como esta empresa pagará tais tributos, é um ponto muito importante de seu planejamento. Um regime tributário comum e que é escolhido por muitas empresas é o de lucro presumido – mas como ele funciona? O que é, na prática?

#### **O que é lucro presumido?**

Lucro presumido é uma forma de tributação para empresas usada no cálculo do IRPJ e da CSLL. Ela é considerada um regime tributário simplificado por permitir que a Receita Federal determine a base de cálculo desses impostos apenas com base nas receitas apuradas pelas empresas.

Ou seja: como o próprio nome sugere, para calcular o quanto a empresa deve pagar de impostos, a Receita Federal presume o quanto do faturamento de uma empresa foi lucro, usando tabelas padronizadas – uma para o IRPJ e outra para o CSLL; as bases de cálculo são, portanto, prefixadas e têm margens de lucro específicas que variam conforme a atividade que a empresa desempenha.

Basicamente, para o IRPJ, as margens de lucro consideradas por este regime de tributação vão de 8% a 32%:

- 1,6% – Empresa que trabalha com revenda de combustíveis;
- 8,0% – Regra geral (toda empresa que não se encaixa nas definições acima e abaixo);
- 16,0% – Empresas de serviço de transporte (que não sejam de carga);
- 32,0% – Prestação de serviços em geral, intermediação de negócios e administração, locação ou cessão de bens móveis, imóveis ou direitos.

**No caso da CSLL, são as seguintes:**

- 32% – Empresas de prestação de serviços em geral, intermediação de negócios e administração, locação ou cessão de bens móveis, imóveis ou direitos;
- 12,0% – Regra geral (toda empresa que não se encaixa na classificação acima).

## Cálculo do lucro presumido – como funciona?

Depois de identificar a base de cálculo de tributação da sua empresa, o segundo passo é aplicar as alíquotas dos impostos sobre ela. As alíquotas são as seguintes:

- IRPJ: 15% sobre a base de cálculo do lucro presumido além de 10% sobre a parcela que exceder a R\$ 20.000,00 por mês.
- CSLL: 9% sobre a base de cálculo.

### 3.2.3 SIMPLES NACIONAL

Para as empresas que adotam o sistema Simples Nacional, a opção mais comum é o cálculo do lucro por meio da Demonstração do Resultado Anual (DRE), que deve constar no plano de distribuição da empresa.

Esse documento irá calcular o lucro líquido da organização e facilitará todo o processo necessário para atribuir a devida porcentagem para cada parceiro. Portanto, **o lucro deve ser dividido de acordo com cada um dos sócios** e, com base na compreensão do funcionamento da empresa, recomenda-se que os rendimentos dos empreendedores sejam originados da distribuição dos lucros. Assim, além de manter a integridade das ações empresariais, também evita possíveis ocorrências fiscais.

Mas, lembre-se: caso sua declaração de imposto de renda seja diferente do lucro presumido na demonstração do resultado, você precisará pagar a diferença por meio de juros e correção monetária.

### **Empresas de serviço**

Supondo que uma empresa X forneça um serviço de instalação e manutenção de sistema de segurança e fature anualmente cerca de R\$200.000,00. A legislação tributária permite a distribuição de lucros isentos de impostos entre os sócios de até 32% da receita. Portanto, o lucro distribuído é equivalente a R\$64.000,00.

### **Empresas que atuam no comércio**

A base de cálculo do imposto será determinada usando um percentual de 8% sobre a receita bruta da empresa. Por exemplo: Uma empresa Y, que revende peças de roupas infantis, fatura anualmente R\$50.000,00. Então, o lucro distribuído será de R\$4.000,00.

### **Empresas mistas**

Agora, imagine que uma empresa Z trabalhe com a venda de smartphones e também oferece serviços de manutenção para o aparelho e fature, em média, R\$360.000,00 anualmente. Nesse caso, é preciso identificar nas demonstrações financeiras da empresa quanto desse lucro é adquirido por meio da prestação de serviços e quanto por meio do comércio.

Se desses R\$360.000,00, a empresa apresente R\$200.000,00 referentes somente a transações comerciais, apenas 8% desse lucro poderá ser distribuído sem impostos. Os outros R\$160.000,00 restantes, são referentes à prestação de serviço de manutenção que a empresa oferece, sendo que 32% do valor pode ser destinado sem impostos.

Logo, o valor total do lucro isento de cobranças é equivalente a R\$16.000,00 das transações comerciais somados a R\$51.200,00 dos serviços prestados, ou seja, R\$67.200,00.

## **E a distribuição de valores isentos?**

Segundo o artigo 131 da Resolução CGSN nº94/2011 e o artigo 14 da Lei complementar nº123/2006, empresas que distribuem lucros a titulares ou sócios de organizações que optaram pelo sistema tributário Simples Nacional estão isentas de imposto de renda retido na fonte.

Ou seja, o valor devidamente pago a título de lucro distribuído é considerado isento de imposto de renda. No entanto, para que haja a distribuição correta dos valores isentos, é necessário atentar-se para formalização dos documentos, pagamentos e da contabilidade da conta designada à distribuição dos lucros, para viabilizar a comprovação quando houver exigência de fiscalização.

As empresas que mantiverem sua contabilidade regular, poderão distribuir todos os seus lucros arrecadados aos sócios sem ter que pagar qualquer fonte de imposto de renda.

Porém, aquelas empresas que mantêm sua escrituração contábil irregular: atenção! Para essas organizações, a isenção limita-se ao valor calculado com base no percentual do lucro presumido sobre a receita bruta mensal, deduzido do valor do IRPJ de acordo com a forma do Simples Nacional.

Por exemplo:

Uma empresa realiza atividades no segmento de serviços hospitalares e possui uma receita bruta de R\$10.000,00. Segundo o artigo 15 da Lei nº 9.249/1995, o percentual aplicável sobre a receita bruta mensal é equivalente a 8%. Logo, o valor distribuído com isenção é de  $10.000,00 \times 0,8 = R\$800,00$ . Mas, lembre-se que desse resultado ainda deve ser reduzido o valor do IRPJ.

## **Periodicidade da distribuição de lucros**

A periodicidade da distribuição de lucros no Simples Nacional deve ser estipulada de acordo com os regulamentos de cada empresa.

Caso não esteja explícito essa periodicidade no estatuto da empresa ou na ausência do registro do contrato, a organização só poderá distribuir esses lucros no final do balanço anual.

No entanto, caso queira realizar uma distribuição desse valor mensalmente, sugerimos que procure um contador para incluir em seu contrato social um item que explicita a orientação de uma distribuição de lucros mensal.

## 4. CONCLUSÃO

A elevada complexidade do ambiente empresarial, o aumento das informações a respeito das variáveis ambientais e a rapidez com que as mudanças ambientais se processam, requerem das empresas instrumentos mais flexíveis que levem em consideração os riscos para a análise orçamentária. Pelo fato de grande parte das decisões estratégicas estarem voltadas para o futuro, torna-se imprescindível que se introduza a variável risco, como um dos mais relevantes aspectos do estudo do orçamento empresarial. O orçamento empresarial em condições de risco, como peça fundamental no processo de planejamento estratégico, se constitui em uma ferramenta poderosa dentro da empresa que busca a adaptação ao mercado. O presente trabalho expõe a objetividade e a aplicação prática da prospecção de cenários futuros, para servir de suporte para o planejamento estratégico da terceira maior rede varejista do Brasil, denominada Magazine Luiza. Foi possível abordar questões dos cenários social, econômico e político, além de aprofundar os estudos no processo orçamentário capaz de acompanhar as transformações e perspectivas pelas quais estão passando as economias brasileira e mundial, mais especificamente nos assuntos relacionados ao setor varejista. Primeiramente foram discutidos os conceitos de orçamento empresarial, sua importância, vantagens e desvantagens., diferenças entre lucro simples, real e presumido e também uma grande noção da questão de tributos orçamentários.

## REFERÊNCIAS

**ABBUD, M. A.** O marketing direto e suas implicações nos custos das lojas informatizadas com multimídia: um estudo de caso em loja de departamento. Dissertação de Mestrado. Franca (SP); Uni-FACEF, 2000.

**BRAINSTORMING** Assessoria de Planejamento e Informática. Puma: sistema de planejamento estratégico e cenários prospectivos. Lince: sistema de apoio à decisão. Disponível em <http://www.brainstorming.com.br> .

## **ANEXOS**

[HTTPS://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional](https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional).