

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PAULO JOSÉ ROSSO DA SILVA**

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO APLICADO AO PLANEJAMENTO  
TRIBUTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA  
LOCALIZADA NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA**

**2015**

**PAULO JOSÉ ROSSO DA SILVA**

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO APLICADO AO PLANEJAMENTO  
TRIBUTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA  
LOCALIZADA NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Esp. Everton Perin

**CRICIUMA**

**2015**

**PAULO JOSÉ ROSSO DA SILVA**

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO APLICADO AO PLANEJAMENTO  
TRIBUTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA  
LOCALIZADA NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Tributária.

Criciúma, 01 de Julho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Everton Perin - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - Especialista - (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho a minha família e amigos, que sempre me deram apoio para realização dos meus sonhos e objetivos.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, primeiramente, por ter me dado sabedoria e coragem para que seguisse meu caminho sempre buscando alcançar meus sonhos e objetivos, superando todos os desafios do caminho.

A minha família, responsável por me dar o apoio nos momentos mais importantes desta caminhada.

Agradeço também aos meus amigos por estarem ao meu lado, e pelas alegrias e risos compartilhados.

Aos meus colegas de faculdade, pois muito mais do que amigos, fiz irmãos de coração para vida toda.

A empresa que disponibilizou dados para realização deste trabalho, e de forma especial ao meu orientador Everton Perin pela dedicação, paciência e sabedoria para me guiar na realização deste trabalho de conclusão, contribuindo para a superação de mais esta etapa.

**“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação, mas se você não fizer nada, não existirão resultados.”**

**Mahatma Ghandi**

## RESUMO

SILVA, Paulo José Rosso da. **Orçamento Empresarial ao Planejamento Tributário**: Um estudo de caso em uma indústria metalúrgica localizada no extremo sul catarinense. 2014. 48 p. Orientador: Prof. Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc. Criciúma – SC.

A ferramenta orçamentária tem por finalidade transformar em números os objetivos da empresa, desta forma entender sua estrutura é essencial para sua realização. Também o Planejamento Tributário é outra ferramenta que apresenta particularidades, e entender seu conceito é fundamental para sua utilização. O processo de gestão de uma organização passa pela capacidade dos administradores, a partir dos recursos disponíveis, de extraírem o melhor resultado, e os instrumentos de Planejamento Tributário e Planejamento Orçamentário podem ajudar de forma decisiva, podendo multiplicar sua eficiência quando desenvolvidas em paralelo.

**Palavras-chave:** Orçamento Empresarial. Planejamento Tributário. Gestão.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos do Planejamento Estratégico e do Orçamento .....	14
Quadro 2 - Quadro de Premissas.....	29



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Plano de Vendas .....	30
Tabela 2 - Plano de Compras.....	31
Tabela 3 - Estrutura Lucro Presumido.....	31
Tabela 4 - Estrutura Lucro Real .....	32
Tabela 5 - Mão-de-Obra.....	32
Tabela 6 - CPV Lucro Presumido.....	32
Tabela 7 - CPV Lucro Real.....	33
Tabela 8 - Plano de Despesas .....	33
Tabela 9 - Apuração PIS/COFINS pelo Lucro Presumido .....	34
Tabela 10 - Apuração do IRPJ pelo Lucro Presumido .....	35
Tabela 11 - Apuração da CSSL pelo Lucro Presumido .....	35
Tabela 12 - Apuração do ICMS .....	36
Tabela 13 - Apuração do IPI.....	36
Tabela 14 - Apuração do PIS/COFINS pelo Lucro Real.....	37
Tabela 15 - Apuração do IRPJ pelo Lucro Real .....	38
Tabela 16 - Apuração da CSSL pelo Lucro Real.....	38
Tabela 17 - Apuração do ICMS .....	39
Tabela 18 - Apuração do IPI.....	39
Tabela 19 - Comparação entre Lucro Real e Lucro Presumido .....	40
Tabela 20 - Demonstração do Resultado do Exercício .....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CPV	Custo do Produto Vendido
CSSL	Contribuição Social Sobre o Lucro
CTN	Código Tributário Nacional
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IPI	Imposto sobre Produto Industrializado
IRPJ	Imposto de Renda de Pessoa Jurídica
PIS	Programa de Integração Social

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	13
<b>2.1.1 Conceitos e Objetivos do Planejamento Orçamentário Empresarial</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.2 Tipos de Orçamentos</b> .....	<b>14</b>
2.1.2.1 Orçamento Estático .....	14
2.1.2.2 Orçamento Flexível .....	15
2.1.2.3 Orçamento Base Zero .....	15
<b>2.1.3 Etapas do Orçamento</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.4 Cenários</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.5 Premissas Orçamentárias</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.6 Peças Orçamentárias</b> .....	<b>17</b>
2.1.6.1 Plano de Vendas.....	17
2.1.6.2 Plano de Compras .....	18
2.1.6.3 Plano de Custos .....	18
2.1.6.4 Plano de Despesas.....	18
2.1.6.5 Plano de Investimentos .....	18
2.1.6.6 Projeção das Demonstrações Financeiras .....	19
<b>2.1.7 Vantagens e Desvantagens do Orçamento</b> .....	<b>19</b>
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	20
<b>2.2.1 Objetivos da Contabilidade Gerencial</b> .....	<b>20</b>
2.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO .....	21
<b>2.3.1 Objetivos do Planejamento Tributário</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2 Regimes Tributários</b> .....	<b>23</b>
2.3.2.1 Lucro Real .....	23
2.3.2.2 Lucro Presumido .....	24
2.3.2.3 Lucro Arbitrado.....	24
2.3.2.4 Simples Nacional.....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>

<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>27</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	27
4.2 CENÁRIO.....	27
4.3 PREMISSAS .....	28
4.4 PROJEÇÃO DAS PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS .....	29
<b>4.4.1 Plano de Vendas.....</b>	<b>30</b>
<b>4.4.2 Plano de Compras .....</b>	<b>30</b>
<b>4.4.3 Plano de Custos .....</b>	<b>31</b>
<b>4.4.4 Plano de Despesas.....</b>	<b>33</b>
<b>4.4.5 Plano de Investimentos .....</b>	<b>33</b>
4.5 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.....	34
<b>4.5.1 Apuração do Lucro Presumido .....</b>	<b>34</b>
<b>4.5.2 Apuração do Lucro Real .....</b>	<b>36</b>
<b>4.5.3 Comparação do Lucro Presumido x Lucro Real .....</b>	<b>39</b>
4.6 PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS .....	40
<b>4.6.1 Demonstração do Resultado do Exercício.....</b>	<b>40</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo apresenta-se: tema, problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos. Por fim a justificativa esclarece a relevância desta pesquisa.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Planejar vem se tornando, fator determinante para as empresas obterem êxito em seus objetivos. Dentre os mecanismos que direcionam o gerenciamento das organizações, o Orçamento e o Planejamento Tributário, aparecem como ferramentas que dão suporte a tomada de decisão.

Para realizar o orçamento, torna-se necessário identificar suas vantagens e desvantagens, compreendendo seus objetivos, além disso, é dever dos responsáveis pelo seu desenvolvimento, conhecer a empresa afim de terem dados para trabalhar de forma a garantir assertividade no processo.

O sistema tributário nacional é descrito como um dos mais complexos do mundo, e quando se trata de buscar ferramentas para minimizar os impactos dos tributos nos custos de uma organização, que é o objetivo do Planejamento Tributário, é imprescindível entender os regimes tributários, adquirindo desta forma, base para planejar o fato gerador de forma a escolher a opção que apresenta menor onerosidade a organização.

Por fim, compreender a relação entre estas duas ferramentas é de grande valia para dar suporte a gestão da empresa, podendo esta tomar a decisão de forma segura diminuindo as margens de erro. Diante do exposto, levanta-se o seguinte questionamento: Como o Planejamento Tributário e o orçamento podem de forma conjunta, serem desenvolvidos a fim de contribuírem para a eficácia do processo de gestão das organizações?

### 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Demonstrar como o Planejamento Tributário e o Orçamento podem de forma conjunto contribuírem para a tomada de decisão das organizações.

Para alcançar o objetivo proposto, é necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar fundamentação teórica referente ao Planejamento Tributário, seus regimes de tributação, bem como os objetivos e as etapas do Orçamento Empresarial;
- Coletar informações pertinentes aos aspectos econômico, financeiro e fiscal da empresa objeto do estudo de caso;
- Aplicar concomitantemente a sistemática do Planejamento Tributário e do Orçamento Empresarial em uma metalúrgica do extremo sul catarinense.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Com o avanço da tecnologia e da chamada globalização, o sucesso das organizações tem se tornado consequência de um processo de gestão bem estruturado, que utiliza técnicas e ferramentas que auxiliam na tomada de decisão. Nesta pesquisa acadêmica, são apresentados o Orçamento Empresarial e o Planejamento Tributário, importantes instrumentos utilizados pelos gestores no processo decisório.

O tema abordado neste trabalho proporciona as empresas, um ganho de conhecimento que pode ser aplicado diretamente em suas atividades, de forma a dar base para processos mais profissionais e contínuos, que podem ter seus efeitos medidos diretamente nos resultados da entidade.

Discutir estes assuntos em unidades de ensino, colabora preparando melhores profissionais, que em um segundo momento vão aplicar o intelecto adquirido de forma a contribuir para com seu crescimento e desenvolvimento profissional.

Com empresas e profissionais mais bem preparados, os reflexos aparecem na sociedade, trazendo desenvolvimento e profissionalização, agregando valor ao ambiente em que estes estão inseridos.

De forma objetiva, conhecer estas duas ferramentas, é fator imprescindível para empresas que investem em informações para a tomada de decisão, usufruindo destas para que a empresa flua em direção aos seus objetivos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, procura-se abordar, os conceitos, objetivos, tipos e as vantagens e desvantagens do planejamento orçamentário, assim como sua aplicação fiscal e gerencial.

### 2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Administrar uma empresa está cada vez mais deixando de ser um processo simplesmente direcionado pelo sentimento ou pelo conhecimento empírico das atividades. Os gestores vêm buscando a profissionalização no desempenho de suas atividades, como forma de ampliar seus resultados, por meio de técnicas que balizem e direcionem uma maior assertividade e previsão.

Para auxiliar no processo de gestão de uma organização faz-se necessário utilizar ferramentas que auxiliem na tomada de decisão. Neste trabalho será apresentada a ferramenta orçamentária, capaz de proporcionar aos seus usuários, informações para a condução das atividades da organização de forma organizada e bem estruturada, dando base para uma gestão que traga resultados positivos e reais.

#### 2.1.1 Conceitos e Objetivos do Planejamento Orçamentário Empresarial

O mercado vem sendo liderado por organizações que se preocupam em planejar seus passos, e para um bom planejamento faz se necessário estar cercado de ferramentas confiáveis.

Padoveze (2013, p.31) diz que

[...] o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e do controle de resultados. Portanto convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer. Ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Desta forma, o orçamento deve estar compatível com a realidade da empresa, definindo em números, seus objetivos e os mecanismos para alcançá-los. Lunkes (2007), diz que o orçamento trata-se da ferramenta que possibilita gerenciar

as estratégias operacionais de um período. Sá (2014), contempla dizendo que o orçamento deve viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos, utilizando o menor esforço possível. Para melhor compreender, é apresentado o quadro a seguir, com alguns conceitos aplicados ao assunto.

**Quadro 1 - Aspectos do Planejamento Estratégico e do Orçamento**

<b>O que é planejamento</b>	<b>O que é orçamento</b>
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo.	É a expressão monetária de um plano operacional.
É um processo de tomada de decisão por antecipação.	É a etapa final de um processo de planejamento.
É um processo orientado no sentido de produzir uma ou várias situações futuras.	É um compromisso de realização.
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

Fonte: Oliveira, Jr., Silva (2014, p 252)

Morante e Jorge (2008), citam que entre outros objetivos, a prática orçamentária possibilita definir como cada área deve atuar para o alcance das metas definidas pela organização, assim como uma ampla interação dos gestores para o atingimento das mesmas.

### 2.1.2 Tipos de Orçamentos

O orçamento como ferramenta, apresenta variações, sendo importante que cada entidade defina a melhor opção para aplicação em sua realidade. A seguir será mostrado três dos principais tipos conhecidos, são estes, o Estático, Flexível e o Base Zero.

#### 2.1.2.1 Orçamento Estático

Para Warren, Reeve e Fees (2001, p.184) “um orçamento estático mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para apenas um nível de



atividade”. Padoveze (2012), contribui, dizendo que o orçamento estático, depois de Elaborada, não pode sofrer nenhum tipo de alteração, logo suas peças se mantem iguais ao orçamento original.

Quando da interpretação dos dados, faz-se necessário entender o contexto em que este foi realizado e comparar com o que de fato ocorreu.

#### 2.1.2.2 Orçamento Flexível

Padoveze (2013), destaca que este tipo surgiu para solucionar as dificuldades impostas pelo orçamento estático, neste não se apresenta um único número mas sim faixas de variações admitidas. Warren, Reeve e Fees (2001, p.185), apontam que o orçamento flexível funciona como uma série de orçamentos estáticos para diferentes níveis de atividade.

O orçamento flexível deve ser ajustado conforme as variações na própria atividade da empresa, podendo ser alterado em qualquer momento e em qualquer peça orçamentária. Para Lunkes (2007), o orçamento deve ser compreendido como algo que se modela a necessidade da empresa, sendo suas informações geradas de forma compartilhada.

#### 2.1.2.3 Orçamento Base Zero

Cada variação do orçamento é aplicada a uma realidade ou necessidade diferente, cabendo aos responsáveis por elabora-lo definir o melhor para a entidade, o orçamento base zero, conforme Padoveze (2012), parte da ideia de que a cada período a empresa deve ser repensada, e seu orçamento deve ser gerado sem a utilização de base histórica. Warren,Reeve e Fess (2001), contemplam citando que a empresa deve partir do zero, tendo uma nova visão das operações da organização a cada novo período.

Após entender os objetivos e as variações do orçamento, definindo seus tipos e características, faz-se necessário, para dar continuidade ao processo orçamentário, entender as etapas do orçamento.

### 2.1.3 Etapas do Orçamento

O orçamento é um mecanismo de gestão organizado que está dividido em etapas. Padoveze (2003), cita que um orçamento está dividido em dois momentos, são eles, previsão e controle, sendo que o primeiro deve ser constituído pela projeção em números do que a empresa almeja, ocorrendo neste momento a elaboração dos quadros orçamentários, que retratam em números os objetivos da entidade, já a segunda parte do orçamento, o controle, busca monitorar se os números da primeira etapa estão sendo alcançados, e assim a empresa consegue comparar o seu planejamento com os resultados de sua execução, identificando falhas na sua elaboração ou melhoras e ineficiências em seus resultados.

Para a realização do orçamento, cabe aos responsáveis entender o ambiente no qual a empresa está inserida, desta forma é necessário identificar os cenários de atuação.

### 2.1.4 Cenários

Sá (2014), diz que os cenários são as realidades em que a empresa está inserida em relação a ambiente externo, e que a partir da identificação dos cenários, a empresa consegue compreender os fatores alheios a sua atividade que podem influenciar nos seus resultados. Muitos autores falam dos períodos para análise, Padoveze (2003), argumenta que o cenário pode ser feito para até dois exercícios, servindo de base para as premissas orçamentárias.

Os cenários devem também, servir de base a contribuir para a elaboração das premissas orçamentárias, para que o planejamento reflita a realidade da empresa.

### 2.1.5 Premissas Orçamentárias

As premissas são responsáveis por balizarem o planejamento da empresa, Fernandes (2005), deixa claro que para a elaboração de um orçamento, a empresa precisa passar aos seus gestores suas políticas de atuação, suas metas e quais diretrizes seguir, definido assim, responsabilidades e garantir que todo o

processo flua para os objetivos da organização, este conjunto de informações constituem as premissas.

Padoveze (2003) diz que estas são direcionadoras da organização, devendo, depois que assumidas, serem levadas como regras por toda empresa. A partir da definição das premissas, os responsáveis pelas áreas terão capacidade de estruturar suas peças orçamentárias atendendo aos anseios da entidade.

#### 2.1.6 Peças Orçamentárias

Para que o orçamento seja bem estruturado e que suas projeções estejam o mais próximo possível da realidade, suas projeções devem ser divididas por setores, para que depois, sejam compiladas e fluam para o resultado desejado.

Para Lunkes (2007), o orçamento surge com a combinação das projeções de cada área da empresa, e seu impacto reflete nas decisões operacionais e financeiras. As áreas estão inseridas em três grandes grupos conforme Padoveze (2003), sendo estes: operacional, investimentos e financiamentos e por fim as projeções dos demonstrativos contábeis.

As peças orçamentárias quando juntas formam a estrutura básica do orçamento, contemplando em um primeiro momento a sua primeira etapa, a projeção, e assim servirão de base para o seu monitoramento e comparação com o realizado. Para a elaboração das peças orçamentárias, faz-se necessário entender o que as constituem.

##### 2.1.6.1 Plano de Vendas

Warren, Reeve e Fess (2001), descrevem que este é constituído pelas quantidades a se vender e os valores unitários dos itens, normalmente dispostos por regiões de venda, além disso este normalmente é a primeira peça elaborada e a partir dela serão elaboradas as demais.

Após completar a elaboração do plano de vendas, existem informações para dar continuidade na próxima peça orçamentária, denominada plano de compras.

#### 2.1.6.2 Plano de Compras

Welsch (1983), entende que o orçamento de compras deve definir o período das compras, suas quantidades e valores unitários. O orçamento de compras contempla as entradas de insumos necessárias para atender as vendas, o passo a seguir é definir o orçamento de custos da organização.

#### 2.1.6.3 Plano de Custos

Warren, Reeve e Fess (2001) comentam que este é composto pela totalidade de custos aplicados para a geração da venda realizada. O plano de custos define o custo do produto vendido para o período orçado.

Após feito o plano de custos, a empresa deve analisar e projetar seu plano de despesas.

#### 2.1.6.4 Plano de Despesas

Este orçamento contempla conforme Fernandes (2005), o conjunto de despesas necessárias para a operação, e serão utilizadas para a projeção final dos resultados.

Após elaborada plano de despesas, a entidade precisa projetar seu plano de investimentos.

#### 2.1.6.5 Plano de Investimentos

Dependendo da atividade e do objetivo definido a empresa precisa fazer investimentos para viabilizar o alcance destas metas. Para Welsch (1983), o plano de investimentos busca orçar os impactos dos investimentos na operação da entidade.

Feitos os planos de venda, compra, custos, despesas e investimentos, a próxima etapa compreende orçar as demonstrações financeiras.

#### 2.1.6.6 Projeção das Demonstrações Financeiras

Fernandes (2005), define que este orçamento pode conter entre outros a Demonstração do Resultado do Exercício, Balanço patrimonial e as demonstrações do fluxo de caixa. Warren, Reeve e Fess (2001), citam que estas demonstrações apresentam os resultados das peças orçamentárias anteriores, possibilitando assim avaliar os resultados do orçamento.

Como toda ferramenta gerencial o orçamento apresenta seus pontos fracos e fortes, e o sucesso da aplicação deste instrumento de gestão depende da compreensão destas vantagens e desvantagens.

#### 2.1.7 Vantagens e Desvantagens do Orçamento

Por meio do orçamento que registramos tudo aquilo que a organização precisa fazer para atingir seus objetivos, definindo prioridades, e a melhor utilização dos recursos necessários para o desempenho das atividades.

Lunkes (2007), elenca as principais vantagens do orçamento, são elas:

- A definição de objetivos e políticas de ação;
- Exige maior comunicação e interação entre as várias áreas da empresa;
- Atribui responsabilidades, com prazos, fazendo o colaborador focar no futuro e não gastar tempo com problemas diários da organização;
- Aumenta o controle e mantém o foco nas metas organizacionais, além de balizar a comunicador entre gestão e operação, servindo como motivador dentro da empresa.

Assim como apresentam vantagens para a entidade, o orçamento sofre algumas críticas, fruto de suas limitações. Para Lunkes (2007), as limitações do orçamento podem variar de acordo com o processo escolhido, ele ainda completa afirmando que o planejamento orçamentário pode servir como criador de conflito entre forças da organização, apresenta inflexibilidade quando utilizado o modelo estático, além de ser um processo que demanda tempo, pessoas e recursos.

Após evidenciadas as aplicações e as características do orçamento, é possível entender sua importância no processo decisório, sendo esta ferramenta

utilizada pela contabilidade gerencial para viabilizar os resultados almejados pela organização.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

O atual cenário do mercado mundial vem cada vez mais, demonstrando a importância da informação na tomada de decisão, sendo esta responsável direta no sucesso ou na falha, de organizações de todos os tamanhos e segmentos. A contabilidade gerencial acaba sendo uma ramificação da contabilidade, sendo responsável por gerar informações confiáveis a tomada de decisão.

De acordo com Crepaldi (1998, p.18):

A contabilidade é importante para a economia das grandes e pequenas empresas, é necessário ter um controle dos ativos, das dívidas e negociações com terceiros. A contabilidade gerencial é responsável por dar suporte aos administradores, auxiliando nas funções gerenciais.

A contabilidade gerencial utiliza ferramentas oriundas de várias áreas específicas da contabilidade, como a contabilidade de custos, análise financeira e de balanços, além de outras mais, provindas de outras áreas aplicadas ao gerenciamento de empresas, Padovese (2000), cita que a contabilidade gerencial buscando fornecer informações a tomada de decisão, explora várias técnicas da contabilidade, de forma mais objetiva e específica para cada organização.

Mas para podermos entender melhor a contabilidade gerencial, precisa-se entender os seus objetivos.

### 2.2.1 Objetivos da Contabilidade Gerencial

Com o passar dos tempos, a contabilidade vem evoluindo, e o contador começou a ser cada vez mais um profissional importante para as organizações, deixando de ser uma área que estava lá apenas para atender o fisco e suas obrigações com este. Ludícibus (1998) esclarece que a contabilidade gerencial procura atender os administradores da entidade, trazendo informações que realmente se apliquem as necessidades individuais de cada empresa.

Pizzolato (2000) define que a contabilidade gerencial deve focar em áreas específicas da entidade, sendo seu uso opcional, além de produzir informações aplicáveis a vários propósitos, tais como avaliação de resultado e desempenho, identificação de alternativas e como auxílio para o planejamento.

O orçamento existe para suprir a gestão, de informações para a tomada de decisão, e uma das decisões mais importantes para uma empresa é a escolha do regime tributário, e para esta análise surge a figura do planejamento tributário.

### 2.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Dentre os custos e despesas das organizações, a onerosidade dos tributos talvez seja uma das mais representativas, o artigo 3º do código Tributário nacional – CTN (Lei nº 5.172/66), fala que:

Art. 3º - Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção por ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

Diante desta realidade surge a figura do planejamento Tributário.

[...] uma das mais importantes funções da contabilidade Tributária corresponde ao conjunto de atuações e procedimentos operacionais de uma empresa (especialmente os contábeis) que levaria a uma redução legal do ônus tributário empresarial, fazendo com que venha a obter um patamar superior de rentabilidade e competitividade. (Oliveira, 2009, p.189)

Fabretti e Fabretti (2004) citam a necessidade de encontrar brechas para a redução dos tributos, sem práticas que sejam contrárias a legislação. Os trabalhos concentram-se em estudar todas as possibilidades antes que o fato gerador aconteça, simulando situações e estudando possibilidades de redução do ônus tributário. Young (2006) cita que o Planejamento Tributário parte em entender a legislação e assim avaliar a atratividade ou não da ocorrência do fato gerador, partindo de uma projeção de números futuros, e definir se estes serão realizados. Com a significativa representatividade dos impostos nos orçamentos das organizações, o Planejamento Tributário aparece como eficaz ferramenta de redução dos seus efeitos. Fabretti (2001), completa afirmando que Planejamento

Tributário se trata de um estudo prévio que tem por objetivo encontrar e optar ou não pelas melhores opções para redução dos efeitos tributários.

Contudo, planejamento tributário, como o próprio nome sugere, trata-se de planejar, e não sonegar impostos, sendo que esta prática ilegal recebe o nome de evasão fiscal. Young (2006, p. 70) cita:

[...] a falta de emissão de nota fiscal, a nota calçada, ou seja, aquela em que o valor constante da primeira via é diferente do das demais vias emitidas, registros contábeis de despesas que não foram efetuadas, empresas constituídas de forma fraudulenta (evasão de patrimônio efetuada por empresas endividadas para fugir da execução), entre outras.

Por outro lado, a forma lícita de gerar economia tributária, ou postergação de seu pagamento, pode ser chamada de elisão fiscal. De acordo com Young (2006), elisão acaba por ser a prática que busca diminuir, retardar ou até evitar o pagamento dos tributos. Basicamente tem o intuito de estudar determinada conduta para avaliar se esta é mesmo necessária, buscando alternativas menos onerosas. Podemos concluir que o Planejamento tributário procura as melhores alternativas para a empresa, sempre atendendo as exigências legais.

### 2.3.1 Objetivos do Planejamento Tributário

O planejamento tributário pode ser classificado como uma ferramenta que auxilia na gestão tributária dentro das entidades, servindo de base para tomada de decisão. Carlin (2008), evidencia que este se trata de utilizar as alternativas legais para de forma contínua buscar formas e maneiras de redução da carga tributária incidente, completando, ele pontua alguns objetivos do Planejamento tributário:

- Redução do ônus tributário;
- Utilizar as lacunas deixadas pela lei;
- Reavaliar a forma de gerenciamento dos tributos, trabalhando com base em uma gestão tributária que traga efetivos ganhos a organização;
- Identificar vulnerabilidades internas, ou externas que possam ter impacto para a entidade;
- Prevenir-se as mudanças tributárias, sempre com bases sólidas e apoiadas na legislação vigente.



Como citado anteriormente, evitar a incidência, provocar o seu retardo e diminuir a sua totalidade, são alguns dos principais objetivos do Planejamento Tributário, e para uma escolha que traga resultados positivos a empresa, é necessário conhecer os principais regimes tributários existentes no Brasil.

### 2.3.2 Regimes Tributários

Todo ano as organizações se vêm em um questionamento que pode definir o futuro da empresa, trata-se da escolha do regime tributário. Oliveira (2009) diz que com base na margem de lucro obtida antes IRPJ e da CSLL, deve se decidir qual o regime tributário a optar. Pêgas, (2007), evidencia que o ano fiscal no Brasil vai de 1º de Janeiro a 31 de Dezembro, sendo este válido independentemente da escolha do regime tributário escolhido.

As empresas podem ser tributadas com base no Lucro Real, Presumido, Arbitrado ou Simples Nacional. Partindo dos dados e informações contábeis, acompanhado por especialistas no assunto como contadores entre outros, os administradores devem escolher o regime tributário da empresa.

#### 2.3.2.1 Lucro Real

O lucro real pode ser definido conforme Oliveira, Chierigato, Junior, Junior e Gomes como sendo o lucro líquido ajustado com as possíveis exclusões e adições além das compensações autorizadas por lei. Pêgas (2007), fala que o se tratando de Lucro Real, todas as pessoas Jurídicas podem optar por duas formas de enquadramento, são elas o Lucro Real Trimestral e o Lucro Real Anual, este último contempla antecipações mensais com base estimada. Higuchi, Higuchi e Higuchi (2007), citam que na opção trimestral o prejuízo do trimestre anterior não pode ser compensado integralmente nos trimestres posteriores, sendo permitido reduzir até o limite de 30%, já no anual pode ocorrer a compensação dentro do mesmo ano calendário.

### 2.3.2.2 Lucro Presumido

O cálculo de IR e CSL por este regime, o lucro presumido, pode ser considerado mais simples quando comparado ao anterior. Pêgas (2007, p. 404), diz que:

O Lucro Presumido é uma forma de tributação que utiliza apenas as receitas da empresa para apuração resultado tributável de IR e CSL. Com isso, estes tributos são calculados por um resultado estimado, encontrado através de percentuais definidos em lei.

Sua utilização acaba por ser limitada pela receita da empresa, situação que impossibilita sua utilização por várias empresas, sendo que este teto sofre constantes alterações.

### 2.3.2.3 Lucro Arbitrado

Mais um dos regimes tributários existentes no Brasil, o lucro arbitrado, pode ser realizado por meio do fisco, ou pelo auto arbitramento do contribuinte.

Quando não tenha Elaborada sua escrituração contábil ou caso esta apresente irregularidades, o fisco poderá realizar o arbitramento. O art. 530 do decreto nº 3.000/1999, o arbitramento de ofício vai existir nas seguintes situações:

- I – o contribuinte, obrigado à tributação com base no lucro real, não mantiver escrituração na forma das leis comerciais e fiscais, ou deixar de elaborar as demonstrações financeiras exigidas pela legislação fiscal;
- II – a escrituração a que estiver obrigado o contribuinte revelar evidentes indícios de fraude ou contiver vícios, erros ou deficiências que a tornem imprestável para:
  - a) identificar a efetiva movimentação financeira, inclusive bancária; ou
  - b) determinar o lucro real;
- III – o contribuinte deixar de apresentar à autoridade tributária os livros e documentos da escrituração comercial e fiscal, ou o Livro Caixa, na hipótese do parágrafo único do art. 527;
- IV – o contribuinte optar indevidamente pela tributação com base no lucro presumido;
- V – o comissário ou representante da pessoa jurídica estrangeira deixar de escriturar e apurar o lucro da sua atividade separadamente do lucro do comitente residente ou domiciliado no exterior (art. 398);
- VI – o contribuinte não mantiver, em boa ordem e segundo as normas contábeis recomendadas, Livro Razão ou fichas utilizadas para resumir e totalizar, por conta ou subconta, os lançamentos efetuados no diário.

Quando por força maior o contribuinte não consiga manter escrituração contábil, o fisco possibilita ao contribuinte o auto arbitramento. Higuchi, Higuchi e Higuchi (2009), deixam claro que além de não ter escrituração contábil, as organizações ao optarem pelo auto arbitramento, precisam conhecer a receita da empresa, caso contrário é vedada esta opção.

A opção pelo lucro arbitrado pode ser utilizada como forma de penalização pelo fisco, por escrituração contábil inexistente ou cuja credibilidade esteja comprometida, além de atender a empresas cuja esta escrituração por motivo de força não controlável, não exista.

#### 2.3.2.4 Simples Nacional

Criado para atender a microempresas e empresas de pequeno porte, o simples nacional surgiu como forma de estimular o crescimento destas empresas, por meio de um regime unificado de tributação.

Constitui conforme Marins e Bertoldi (2007), um regime que busca de forma diferenciada atender pequenas atividades, por meio da unificação das obrigações tributárias. Caracteriza-se pelo recolhimento tributário unificado, que em alguns casos representa economia tributária considerável as pequenas entidades.

### 3 METODOLOGIA

Nesta etapa são apresentados os procedimentos utilizados para a realização do presente trabalho. Boaventura (2004) diz que a deve conter na pesquisa o problema, fundamentação teórica e a forma ou metodologia de elaboração da mesma.

Para a realização deste trabalho acadêmico, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, para servir como base teórica para execução dos estudos. Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p.60), referenciam que:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Com base em uma fundamentação teórica apoiada em autores que falam sobre os temas abordados, será apresentado um estudo de caso, no qual serão aplicados cálculos e projeções em uma entidade para evidenciação dos temas abordados no presente trabalho, que tratam do orçamento e suas características. Dmitruk et. al. (2004) define estudo de caso como um estudo de situações a fim de elaborar estudos e posteriormente propor possíveis ações. No desenvolvimento do estudo de caso, é apresentada pesquisa com caráter descritivo, por trazer dados e informações de uma empresa para estudo. Barros e Lehfeld (2000, p.70), descrevem que nesta “não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Por apresentar números e análises referente determinada empresa utilizada para estudo, a pesquisa apresenta tanto características quantitativas, quanto qualitativas. Para Beuren (2001), o estudo qualitativo prevê a análise por meio de métodos dos dados apresentados pela pesquisa quantitativa.

A fonte dos dados apresentados será primária, pois trata de números cujo autor produziu com o auxílio da empresa. Medeiros (2007) define como primária a pesquisa feita a partir de dados conseguidos pelo autor da pesquisa em questão.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por objetivo a aplicação de estudo de caso, cujo objetivo é aplicar a ferramenta do Planejamento Orçamentário em uma empresa do extremo sul catarinense.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para a realização deste trabalho acadêmico, será utilizado o nome fictício para a empresa em estudo de “XYZ Indústria Metalúrgica Ltda.”. A empresa objeto de estudo, que optou por não se identificar, está inserida no setor metal mecânico com sede na cidade de Siderópolis - Santa Catarina. Enquadrada como sociedade limitada, empresa familiar, a entidade atua no mercado há mais de 15 anos.

Com uma matriz e uma filial na região, a XYZ possui uma significativa participação nos setores de mineração, siderurgia, papel e celulose, fertilizantes, portuário, cimenteiro e agricultura. Cada segmento de mercado tem suas particularidades, o que obriga um maior esforço para atender cada exigência. O desenvolvimento e captação de clientes ocorrem com o trabalho de representantes, estes realizam estudos técnicos a fim de direcionar com base nas condições de cada cliente qual a melhor opção, além disso, sua carteira é composta por grandes clientes que exigem alto padrão de qualidade e atendimento.

O faturamento anual mantém-se na média de 50 milhões, com margem de lucro de 25%. A empresa apresenta situação financeira estável, sem a necessidade de captar recursos em instituições financeiras, prova disso é que todo seu investimento é feito por meio de recurso próprio.

### 4.2 CENÁRIO

Saber a realidade do mercado reserva a organização é fundamental para tomada de decisão, ainda mais quando nos últimos anos vemos grandes potências mundiais enfrentarem crises e desaceleração econômica. Quando analisamos uma realidade mais próxima, é possível identificar a insatisfação da população brasileira, por meio de manifestações e críticas duras ao governo, tanto antes quanto depois dos resultados da eleição, que manteve o governo por mais 4 anos nas mãos dos

antigos mandatários. Com um crescimento do PIB de 0,1% em 2014, as projeções são ainda mais pessimistas, situação que se agrava quando analisamos o crescimento da indústria que apresentou retração de 1,2% no mesmo período. Para o ano de 2015 os economistas citam uma queda entre 0,1% e 0,8%, com redução do consumo, redução de investimentos externos e alta da inflação.

O reflexo da instabilidade econômica no Brasil ecoa diretamente no ramo metalúrgico, que vem sofrendo com a desvalorização do seu produto e com a queda na procura, influenciada também pela crise de outros segmentos que tem no setor metalúrgico, seus principais fornecedores, Vale e Usiminas são exemplos de clientes da empresa em estudo, e sabendo que estas são organizações de grande porte, é cabível imaginar que os efeitos da instabilidade econômica e política acabam por influenciar diretamente em seus resultados e conseqüentemente em sua política de compras. Os números apresentados em 2014, somados a instabilidade econômica e política brasileira, tendem a projetar um cenário de incerteza e estagnação da economia nacional, porém a empresa utilizada para a elaboração deste estudo de caso, acredita em crescimento para o ano de 2015, utilizando da crise para se fortalecer e aumentar sua participação no mercado, tendo em vista que seu alcance ainda é remoto quando comparado as possibilidades existentes no setor que atua, projetando desta forma um crescimento quando comparado ao ano de 2014, indo contra as projeções para a economia em 2015.

#### 4.3 PREMISSAS

Entendendo o cenário em que a organização está inserida, é possível imaginar as variáveis que podem ocorrer durante suas operações, e assim ter base para o início do processo de elaboração do plano orçamentário. Partindo do cenário identificado, é necessário definir as premissas, que nada mais são do que direcionadores para elaboração do orçamento, balizando os objetivos da empresa com a realidade em que ela se encontra, e definido desta forma, que linha os gestores deverão seguir na hora de projetar suas peças orçamentárias. Para melhor visualização, foi feita uma tabela de premissas para a empresa em estudo:

Quadro 2 - Quadro de Premissas

<b>Premissas Orçamentárias</b>	
Crescimento do volume de peças faturadas em relação ao ano anterior	10%
Representatividade do Produto Rolo em quantidade faturada	95%
Representatividade do Produto Cavalete em quantidade faturada	5%
Representatividade do Produto Tambor em quantidade faturada	0%
Representatividade do faturamento para SC	3%
Representatividade do faturamento para RS	16%
Representatividade do faturamento para PR	2%
Representatividade do faturamento para SP	9%
Representatividade do faturamento para RJ	13%
Representatividade do faturamento para MG	22%
Representatividade do faturamento para ES	12%
Representatividade do faturamento para OUTROS	24%
Ciclo entre compra e faturamento	30 dias
Aumento do preço de venda em Abril	5%
Devoluções	1%

Fonte: Elaborada pelo Autor

Com um ciclo de 30 dias a partir da compra, processamento e venda do produto, a empresa projetou crescimento de 10% no seu volume de peças faturadas em relação a 2014, sem a necessidade de investimentos e com a mesma estrutura de custos e despesas fixas, já que os reajustes que influenciam nos seus resultados já foram repassados no final do ano de 2014. Conforme premissa, ocorreu repasse no preço de venda em Abril, que somado ao crescimento do volume representou um aumento total de 20% sobre o faturamento de 2014. Entendido o cenário e definidas as premissas, é o momento de partir para as peças orçamentárias, que são o resultado das projeções para o período em análise.

#### 4.4 PROJEÇÃO DAS PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS

A configuração do orçamento é parte excencial deste trabalho, partindo dos cenários e premissas anteriormente definidos e identificados, a empresa poderá dar continuidade no restante do processo orçamentário. A seguir serão apresentadas as peças orçamentárias projetadas para o ano de 2015, começando pela primeira, e direcionadora das demais, a responsáveis por definir o volume das vendas.

#### 4.4.1 Plano de Vendas

O plano de vendas é o ponto inicial para a elaboração do orçamento, sendo que este vai dar as diretrizes para os planos subsequentes. Nesta etapa se define as quantidades vendidas e seus respectivos valores, além disso, são definidas as vendas por estado, dando suporte para a apuração do ICMS para o período orçado.

Com base no orçamento, projetou-se um crescimento em torno de 20% do faturamento em relação ao ano de 2014, distribuído entre os 3 principais produtos da empresa. Para melhor visualização, segue projeção com acúmulo trimestral:

Tabela 1 - Plano de Vendas

FATURAMENTO ACUMULADO	2015	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
	R\$ 62.448.036	R\$ 13.586.196	R\$ 13.994.320	R\$ 18.344.078	R\$ 16.523.443
Rolo	R\$ 50.554.439	R\$ 10.998.624	R\$ 11.329.019	R\$ 14.850.340	R\$ 13.376.455
Cavalete	R\$ 7.902.457	R\$ 1.719.259	R\$ 1.770.905	R\$ 2.321.343	R\$ 2.090.951
Tambor	R\$ 3.991.140	R\$ 868.312	R\$ 894.396	R\$ 1.172.395	R\$ 1.056.036

Fonte: Elaborada pelo Autor

Partindo dos valores do plano de vendas, é possível projetar as próximas peças orçamentárias, a etapa seguinte, trata dos volumes que devem ser adquiridos para a realização do faturamento.

#### 4.4.2 Plano de Compras

Após a realização do plano de vendas, a empresa deve estruturar as compras para possibilitar os resultados almejados. Neste plano, faz-se necessário procurar insumos que garantam além da qualidade, preços competitivos e com prazos de pagamento que estejam dentro da realidade da organização.

As projeções foram feitas com base em um crescimento dos custos da matéria-prima em 10%, desta forma o plano de compras ficou assim estruturado:



Tabela 2 - Plano de Compras

COMPRAS	2015	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
ACUMULADAS	R\$ 32.321.604	R\$ 6.485.207	R\$ 9.069.196	R\$ 8.890.015	R\$ 7.877.185
Rolo	R\$ 27.459.890	R\$ 5.516.607	R\$ 7.714.664	R\$ 7.562.244	R\$ 6.666.375
Cavalete	R\$ 2.675.692	R\$ 533.078	R\$ 745.480	R\$ 730.752	R\$ 666.381
Tambor	R\$ 2.186.023	R\$ 435.522	R\$ 609.052	R\$ 597.019	R\$ 544.429

Fonte: Elaborada pelo Autor

Após as projeções de compras para o exercício, a empresa já pode iniciar o processo de plano de custos.

#### 4.4.3 Plano de Custos

Este plano tem por finalidade orçar o conjunto de recursos aplicados na produção dos bens e serviços prestados, abrangendo os custos diretos e indiretos do processo.

Para realização deste estudo de caso, tanto na parte do orçamento, e já preparando para o planejamento tributário, serão apresentados primeiramente na tabela 3, os custos das estruturas já descontando os créditos de IPI e ICMS para utilização do cálculo para o regime do Lucro Presumido, já que neste caso não existe a tomada de crédito de PIS e COFINS, e na planilha 4, os custos da estrutura descontando os créditos de IPI, ICMS, PIS e COFINS para análise de viabilidade do regime de Lucro Real:

Tabela 3 - Estrutura Lucro Presumido

ESTRUTURA	2015	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
LUCRO PRESUMIDO	R\$ 26.154.776	R\$ 5.711.179	R\$ 5.795.601	R\$ 7.704.206	R\$ 6.943.790
Rolo	R\$ 22.231.633	R\$ 4.854.518	R\$ 4.926.277	R\$ 6.548.597	R\$ 5.902.241
Cavalete	R\$ 2.184.417	R\$ 476.991	R\$ 484.042	R\$ 643.446	R\$ 579.937
Tambor	R\$ 1.738.726	R\$ 379.670	R\$ 385.282	R\$ 512.163	R\$ 461.612

Fonte: Elaborada pelo Autor

Tabela 4 - Estrutura Lucro Real

ESTRUTURA LUCRO REAL	2015	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
	R\$ 23.142.326	R\$ 5.053.377	R\$ 5.128.076	R\$ 6.816.852	R\$ 6.144.020
Rolo	R\$ 19.669.108	R\$ 4.294.963	R\$ 4.358.451	R\$ 5.793.774	R\$ 5.221.921
Cavalete	R\$ 1.936.796	R\$ 422.920	R\$ 429.172	R\$ 570.507	R\$ 514.197
Tambor	R\$ 1.536.421	R\$ 335.494	R\$ 340.453	R\$ 452.571	R\$ 407.902

Fonte: Elaborada pelo Autor

Para a composição do seu custo de mão-de-obra a empresa tem um sistema de custos próprios que define um valor de taxa hora a ser multiplicada pelo tempo gasto por produto, chegando desta forma aos seguintes valores para cada trimestre orçado:

Tabela 5 - Mão-de-Obra

MÃO-DE-OBRA	2015	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
	R\$ 6.469.505	R\$ 1.412.686	R\$ 1.433.569	R\$ 1.905.671	R\$ 1.717.579
Rolo	R\$ 6.044.284	R\$ 1.319.835	R\$ 1.339.345	R\$ 1.780.417	R\$ 1.604.688
Cavalete	R\$ 419.919	R\$ 91.694	R\$ 93.049	R\$ 123.692	R\$ 111.484
Tambor	R\$ 5.302	R\$ 1.158	R\$ 1.175	R\$ 1.562	R\$ 1.408

Fonte: Elaborada pelo Autor

Á partir do custo da estrutura e da mão-de-obra é possível definir o custo do produto vendido para cada uma das opções de regime tributário, seguem os valores nas tabelas a segui:

Tabela 6 - CPV Lucro Presumido

CPV LUCRO PRESUMIDO	2015	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
	R\$ 32.624.281	R\$ 7.123.865	R\$ 7.229.170	R\$ 9.609.877	R\$ 8.661.369
Rolo	R\$ 28.275.917	R\$ 6.174.353	R\$ 6.265.622	R\$ 8.329.014	R\$ 7.506.929
Cavalete	R\$ 2.604.336	R\$ 568.685	R\$ 577.091	R\$ 767.139	R\$ 691.421
Tambor	R\$ 1.744.028	R\$ 380.827	R\$ 386.457	R\$ 513.725	R\$ 463.019

Fonte: Elaborada pelo Autor

Tabela 7 - CPV Lucro Real

CPVLUCRO	2015	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
REAL	R\$ 29.611.831	R\$ 6.466.064	R\$ 6.561.645	R\$ 8.722.523	R\$ 7.861.598
Rolo	R\$ 25.713.393	R\$ 5.614.798	R\$ 5.697.795	R\$ 7.574.191	R\$ 6.826.608
Cavalete	R\$ 2.356.715	R\$ 514.614	R\$ 522.221	R\$ 694.199	R\$ 625.681
Tambor	R\$ 1.541.723	R\$ 336.652	R\$ 341.628	R\$ 454.133	R\$ 409.310

Fonte: Elaborada pelo Autor

É importante destacar que na composição do custo o Lucro Presumido tende a apresentar maior valor por não ter o aproveitamento de créditos de PIS e da COFINS.

#### 4.4.4 Plano de Despesas

Em função dos dados de 2014, foi realizado o plano de despesas da XYZ Indústria Metalúrgica Ltda, que tem sua estrutura dividida em despesas administrativas e despesas comerciais. O orçamento foi feito com base no histórico de 2014, prevendo um crescimento de 5% para o ano de 2015:

Tabela 8 - Plano de Despesas

PLANO DE	2015	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
DESPESAS	R\$ 5.480.218	R\$ 1.386.387	R\$ 1.367.606	R\$ 1.390.097	R\$ 1.336.128
Comerciais	R\$ 2.519.298	R\$ 643.804	R\$ 612.528	R\$ 641.205	R\$ 621.761
Administrativas	R\$ 2.960.921	R\$ 742.583	R\$ 755.078	R\$ 748.892	R\$ 714.368

Fonte: Elaborada pelo Autor

Dentro da totalidade orçada, encontram-se despesas com folha salarial e encargos, cursos e treinamentos, alimentação, participação em feiras entre outras despesas com características comerciais e administrativas.

#### 4.4.5 Plano de Investimentos

A empresa em estudo não prevê nenhum investimento para o ano de 2015, situação motivada por duas situações, a primeira se refere ao atual momento de instabilidade econômica, que motivou uma política de corte nos investimentos, e

por outro lado, o segundo motivo trata da alta prevista do dólar já que o maquinário de maior qualidade para atender as necessidades da organização, é em sua maioria vendida por fabricantes dos Estados Unidos. Além dos dois aspectos citados, também é interessante citar que a empresa fez investimentos consideráveis nos anos anteriores.

#### 4.5 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

O planejamento tributário consiste em buscar formas de reduzir a participação dos impostos nos resultados da empresa, utilizando meios legais para diminuir a incidência dos impostos nas atividades desempenhadas. A empresa utilizada como base para este estudo apresenta uma contabilidade bem estruturada, além disso apresenta histórico de faturamento que o impossibilita o regime do Simples Nacional. A seguir vamos apresentar as projeções de impostos para os regimes do Lucro Real e Lucro Presumido.

##### 4.5.1 Apuração do Lucro Presumido

A empresa estudada teve em 2014 como modalidade de tributação o Lucro Presumido. Desta forma o PIS e COFINS são calculados pelo regime cumulativo, com percentuais de 0,65% e 3% respectivamente. A seguir demonstram-se os cálculos:

Tabela 9 - Apuração PIS/COFINS pelo Lucro Presumido

PIS/COFINS - Lucro Presumido		
2015		
1	Receita Bruta de Vendas	R\$ 62.448.036
2	(-) Devolução de Vendas	R\$ 530.808
3	Base de Cálculo (1-2)	R\$ 61.917.228
4	Alíquota PIS	0,65%
5	<b>Valor do PIS à Recolher (3 x 0,65%)</b>	<b>R\$ 402.462</b>
6	Alíquota Cofins	3,00%
7	<b>Valor da COFINS à Recolher (3 x 3%)</b>	<b>R\$ 1.857.517</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

A entidade utilizada como base para este estudo tem como ramo de atividade a venda de mercadorias. Para efetuar apuração da base de cálculo do IRPJ é aplicada a alíquota de 8%:

Tabela 10 - Apuração do IRPJ pelo Lucro Presumido

IRPJ - Lucro Presumido		2015
1	Receita Bruta de Vendas	R\$ 62.448.036,21
2	(-) Devolução de Vendas	R\$ 530.808,31
3	Receita Líquida de Vendas (1-2)	R\$ 61.917.227,91
4	Lucro Presumido (3 x 8%)	R\$ 4.953.378,23
5	Receitas Financeiras	R\$ 134.346,74
6	Base de Cálculo IRPJ - Presumido (4+5)	R\$ 5.087.724,97
7	Alíquota do IRPJ	15%
8	IRPJ à Recolher - 15%	R\$ 763.158,75
9	Base de Cálculo do Adicional IRPJ	R\$ 4.847.724,97
10	IRPJ Adicional à Recolher - 10%	R\$ 484.772,50
11	(-) IRRF	0
<b>12</b>	<b>Total de IRPJ à Recolher (8+10-11)</b>	<b>R\$ 1.247.931,24</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

Foi aplicada alíquota de 12% para encontrar a base da presunção da CSSL. Diferentemente do IRPJ, não é apurado nenhum tipo de adicional, sendo empregada somente a alíquota de 9% sobre a base de cálculo encontrada.

Tabela 11 - Apuração da CSSL pelo Lucro Presumido

CSSL - Lucro Presumido		2015
1	Receita Bruta de Vendas	R\$ 62.448.036,21
2	(-) Devolução de Vendas	R\$ 530.808,31
3	Receita Líquida de Vendas (1-2)	R\$ 61.917.227,91
4	Lucro Presumido (3 x 12%)	R\$ 7.430.067,35
5	Receitas Financeiras	R\$ 134.346,74
6	Base de Cálculo CSSL - Presumido (4+5)	R\$ 7.564.414,09
7	Alíquota da CSSL	9%
<b>8</b>	<b>CSSL à Recolher - 9%</b>	<b>R\$ 680.797,27</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

A apuração do ICMS e do IPI independe da opção tributária, porém para composição da análise e projeções de resultados estes serão evidenciados. Na tabela XC segue a projeção de ICMS a recolher, os créditos pelas entradas e devoluções de venda:

Tabela 12 - Apuração do ICMS

ICMS - Lucro Presumido	
	2015
1 ICMS à Recolher	R\$ 6.449.362,58
2 Crédito de ICMS por entradas	R\$ 4.747.709,98
3 Crédito de ICMS - Devolução	R\$ 54.819,58
<b>3 ICMS Devido</b>	<b>R\$ 1.756.472,18</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

Na tabela a seguir segue projeção de IPI para o exercício:

Tabela 13 - Apuração do IPI

IPI - Lucro Presumido	
	2015
<b>1 Crédito IPI</b>	<b>R\$ 1.616.080,22</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

Nota-se que a empresa em estudo não apresenta valores a recolher de IPI, pois tem o benefício da alíquota zero, desta forma por ser indústria credita-se dos créditos pela entrada.

Apresentados os cálculos de apuração dos impostos pelo regime do Lucro Presumido, faz-se necessário calcular os mesmos tributos agora sob a ótica do Lucro Real, para assim comparar as duas opções e optar pela melhor para a empresa em estudo.

#### 4.5.2 Apuração do Lucro Real

Dando sequência a análise para escolha da melhor opção tributária para a realidade da empresa em estudo, será apresentada a apuração dos tributos com base no regime do Lucro Real. O Lucro Real exige uma contabilidade bem estruturada, pronta para fornecer as informações necessárias as suas obrigações.

Seguindo os trabalhos de apuração, são apresentados os valores de apuração do PIS e Cofins que são apurados com base no regime de incidência da não-cumulatividade, estando neste caso sujeitas a aplicação das alíquotas de 1,65% e 7,6% respectivamente, em contrapartida é possibilitado aproveitar créditos pelas entradas de insumos em geral:

Tabela 14 - Apuração do PIS/COFINS pelo Lucro Real

PIS/COFINS - Lucro Real		
		2015
1	Receita Bruta de Vendas	R\$ 62.448.036,21
2	(-) Devolução de Vendas	R\$ 530.808,31
3	Base de Cálculo (1-2)	R\$ 61.917.227,91
4	Alíquota PIS	1,65%
5	Valor de Débito de PIS (3 x 1,65%)	R\$ 1.021.634,26
6	Valor de Créditos de PIS	R\$ 533.306,47
<b>7</b>	<b>Apuração do PIS</b>	<b>R\$ 488.327,79</b>
8	Alíquota Cofins	7,60%
9	Valor da COFINS à Recolher (3 x 7,6%)	R\$ 4.705.709,32
10	Valor de Créditos de COFINS	R\$ 2.456.441,93
<b>11</b>	<b>Apuração da COFINS</b>	<b>R\$ 2.249.267,39</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

Conforme o quadro 16, parte-se da receita bruta de vendas, descontando os valores de devolução, encontrando-se desta forma a base de cálculo, sobre a qual são aplicadas as alíquotas do PIS e Cofins. Após apurado o imposto devido, são descontados destes os valores referentes os créditos pelas entradas.

A apuração do IRPJ pelo regime do Lucro Real parte do lucro contábil encontrado, a este são somadas as adições e diminuídas as exclusões da base de cálculo definidas pela Legislação pertinente. Na empresa utilizada como base para o desenvolvimento deste estudo de caso, foram identificadas despesas não operacionais, que devem obrigatoriamente serem adicionadas a base de cálculo para apuração do valor devido. Após apurada a base de cálculo, é aplicada a alíquota de 15%. Como a empresa apresentou lucro excedente a 20 mil por mês, um total de 240 mil no ano, é deduzido este valor da base de cálculo e aplicada alíquota de 10% para encontrar o IRPJ adicional:

Tabela 15 - Apuração do IRPJ pelo Lucro Real

IRPJ - Lucro Real		
		2015
1 Lucro Contábil	R\$	15.244.633,61
2 Adições	R\$	25.135,67
3 Exclusões		
4 Base de Cálculo do IRPJ (1+2-3)	R\$	15.269.769,27
5 Alíquota do IRPJ		15%
6 IRPJ à Recolher (4 x 15%)	R\$	2.290.465,39
7 Base de Cálculo do Adicional IRPJ	R\$	15.029.769,27
8 IRPJ Adicional a Recolher (7 x 10%)	R\$	1.502.976,93
9 Total de IRPJ Apurado (6+8)	R\$	3.793.442,32
10 (-) IRRF a compensar		
<b>11 Total de IRPJ a Recolher (9-11)</b>	<b>R\$</b>	<b>3.793.442,32</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

Após encontrados os valores devidos de IRPJ a empresa que tiver valores de Imposto de renda a compensar, o que não é o caso da organização em estudo, pode deduzi-los do valor a recolher.

A contribuição Social Sobre o Lucro assim como o IRPJ, parte do lucro contábil somando as adições e diminuindo as exclusões da base de cálculo. Em seguida, é aplicada alíquota de 9 % sobre a base de cálculo:

Tabela 16 - Apuração da CSSL pelo Lucro Real

CSSL - Lucro Real		
		2015
1 Lucro Contábil	R\$	15.244.633,61
2 Adições	R\$	25.135,67
3 Exclusões		
4 Base de Cálculo da CSSL (1+2-3)	R\$	15.269.769,27
7 Alíquota da CSSL		9%
<b>8 CSSL à Recolher - 9%</b>	<b>R\$</b>	<b>1.374.279,23</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

Diferente do Imposto de Renda, não é cobrado valor adicional sobre a CSSL.

A apuração do ICMS não é influenciada pela escolha do regime tributário, sendo que débitos e créditos ocorrem independentemente da opção pelo Lucro Real ou Lucro Presumido. Para efeito de análise, serão apresentados os valores apurados de ICMS para o período:



Tabela 17 - Apuração do ICMS

ICMS - Lucro Real		
		2015
1	ICMS à Recolher	R\$ 6.449.362,58
2	Crédito de ICMS	R\$ 4.747.709,98
3	Crédito de ICMS - Devolução	R\$ 54.819,58
3	<b>ICMS Devido</b>	<b>R\$ 1.756.472,18</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

Da mesma forma o IPI não sofre influência do tipo de regime escolhido, porem na empresa em estudo a venda é tributada com alíquota zero, apresentando apenas créditos pelas entradas de mercadoria:

Tabela 18 - Apuração do IPI

IPI - Lucro Real		
		2015
1	<b>Crédito IPI</b>	<b>R\$ 1.616.080,22</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

Os resultados apresentados pela sistemática do Lucro Real, serão agora utilizados para comparação com os valores anteriormente encontrados conforme metodologia do Lucro Presumido, para que desta forma ocorra o confronto das duas opções.

#### 4.5.3 Comparação do Lucro Presumido x Lucro Real

Após a realização dos cálculos nos regimes do Lucro Real e do Lucro Presumido, é possível comparar os resultados e a partir destes, definir a melhor opção para a empresa em estudo. Na tabela a seguir, serão apresentadas as comparações por tributo devido.

Tabela 19 - Comparação entre Lucro Real e Lucro Presumido

TRIBUTOS	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
PIS	R\$ 402.461,98	R\$ 488.327,79
COFINS	R\$ 1.857.516,84	R\$ 2.249.267,39
IRPJ	R\$ 1.247.931,24	R\$ 3.793.442,32
CSSL	R\$ 680.797,27	R\$ 1.374.279,23
ICMS	R\$ 1.756.472,18	R\$ 1.756.472,18
IPI (Crédito)	-R\$ 1.616.080,22	-R\$ 1.616.080,22
<b>Total</b>	<b>R\$ 4.329.099,29</b>	<b>R\$ 8.045.708,69</b>

Fonte: Elaborada pelo Autor

Conforme a tabela 19 é possível identificar que com base nas peças orçamentárias, a empresa apresentara vantagem se optar pelo regime do Lucro Presumido. Após a decisão pelo melhor regime tributário, já é possível projetar as demonstrações financeiras da entidade em estudo.

#### 4.6 PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A projeção dos resultados demonstra em números os objetivos da empresa para o ano orçado. Partindo das peças orçamentárias e da definição do regime tributário, apresentam-se as demonstrações financeiras da XYZ Indústria Metalúrgica Ltda.

##### 4.6.1 Demonstração do Resultado do Exercício

Uma das peças mais importantes no processo orçamentário, a Demonstração do Resultado do Exercício apresenta em números os resultados alcançados pela operação da organização, servindo como importante ferramenta para análise do desempenho das atividades durante determinado período.

Tabela 20 - Demonstração do Resultado do Exercício

	2015	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Receita Bruta de Vendas	R\$ 62.448.036	R\$ 13.586.196	R\$ 13.994.320	R\$ 18.344.078	R\$ 16.523.443
(-) Deduções de Receita	-R\$ 9.240.150	-R\$ 2.059.297	-R\$ 2.113.329	-R\$ 2.633.845	-R\$ 2.433.679
(-) Impostos	-R\$ 8.709.341	-R\$ 1.943.814	-R\$ 1.994.377	-R\$ 2.477.921	-R\$ 2.293.230
(-) Devolução	-R\$ 530.808	-R\$ 115.483	-R\$ 118.952	-R\$ 155.925	-R\$ 140.449
Receita Líquida de Vendas	R\$ 53.738.695	R\$ 11.642.382	R\$ 11.999.943	R\$ 15.866.157	R\$ 14.230.213
(-) CPV	-R\$ 32.624.281	-R\$ 7.123.865	-R\$ 7.229.170	-R\$ 9.609.877	-R\$ 8.661.369
Lucro Bruto	R\$ 21.114.414	R\$ 4.518.517	R\$ 4.770.773	R\$ 6.256.280	R\$ 5.568.843
(-) Despesas Operacionais	-R\$ 5.480.218	-R\$ 1.386.387	-R\$ 1.367.606	-R\$ 1.390.097	-R\$ 1.336.128
(-) Despesas Administrativas	-R\$ 2.960.921	-R\$ 742.583	-R\$ 755.078	-R\$ 748.892	-R\$ 714.368
(-) Despesas Comerciais	-R\$ 2.519.298	-R\$ 643.804	-R\$ 612.528	-R\$ 641.205	-R\$ 621.761
(+/-) Receitas e Despesas Financeiras	R\$ 15.634.196	R\$ 3.132.130	R\$ 3.403.167	R\$ 4.866.184	R\$ 4.232.715
(+) Receitas financeiras	R\$ 134.347	R\$ 29.106	R\$ 30.000	R\$ 39.665	R\$ 35.576
(-) Despesas financeiras	-R\$ 53.739	-R\$ 11.642	-R\$ 12.000	-R\$ 15.866	-R\$ 14.230
Resultado operacional	R\$ 15.714.804	R\$ 3.149.593	R\$ 3.421.167	R\$ 4.889.983	R\$ 4.254.060
(+/-) Resultado não operacional	-R\$ 10.748	-R\$ 2.328	-R\$ 2.400	-R\$ 3.173	-R\$ 2.846
(+) Receitas não operacionais	R\$ 16.122	R\$ 3.493	R\$ 3.600	R\$ 4.760	R\$ 4.269
(-) Despesas não operacionais	-R\$ 26.869	-R\$ 5.821	-R\$ 6.000	-R\$ 7.933	-R\$ 7.115
Lucro Antes do IR e CSLL	R\$ 15.704.056	R\$ 3.147.265	R\$ 3.418.767	R\$ 4.886.810	R\$ 4.251.214
(-) IR/CS	-R\$ 1.928.729	-R\$ 418.794	-R\$ 431.561	-R\$ 567.681	-R\$ 510.692
Lucro após IR e CSLL	R\$ 13.775.327	R\$ 2.728.471	R\$ 2.987.206	R\$ 4.319.128	R\$ 3.740.523
<b>Participação nos Lucros</b>					
Lucro líquido do exercício	R\$ 13.775.327	R\$ 2.728.471	R\$ 2.987.206	R\$ 4.319.128	R\$ 3.740.523

Fonte: Elaborada pelo Autor

Na realização deste estudo de caso, optou-se por não projetar o Demonstrativo do Fluxo de Caixa e o Balanço Patrimonial, por uma questão de composição do estudo, porém, vale ressaltar que estas são parte das projeções financeiras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Orçamento Empresarial possibilita as organizações transformar em números seus objetivos, garantir o controle destes, manter o foco, além de definir responsabilidades sobre as metas estabelecidas, e para isto compreender sua formatação e estrutura torna-se imprescindível. O orçamento pode variar de acordo com a necessidade de cada empresa, transformando-se de acordo com o desejo dos gestores, sendo assim uma ferramenta de grande utilidade para o processo decisório.

A carga tributária penaliza em muito os resultados das empresas, estas sofrem com a influência dos altos impostos. Buscar formas que diminuam estes efeitos, pode ser de grande importância, e para auxiliar nesta tarefa, surge a figura do Planejamento Tributário que tem como principal função, estudar formas de diminuir a incidência dos tributos.

No estudo de caso apresentado, foram aplicadas as ferramentas do Planejamento Tributário e do Orçamento Gerencial. Ambas as sistemáticas, foram projetadas de forma paralela, gerando primeiro as peças orçamentárias de vendas, compras, custos, despesas e investimentos, sendo inserido neste momento o processo de análise das opções tributárias, e por fim, após escolhida a melhor opção, foram projetadas algumas das demonstrações financeiras, finalizando assim as peças que são parte do orçamento. Conforme evidenciado no estudo de caso, inserir o planejamento tributário dentro do orçamento acaba por tornar o processo mais rápido sem a necessidade de fazer vários orçamentos simulando as opções tributárias, pois neste caso, quando a empresa trabalha ambas de forma conjunta, já prepara as peças orçamentárias de forma a estarem preparadas para serem utilizadas no processo de avaliação tributária ganhando-se tempo e qualidade nas informações. Diante do exposto é possível concluir a importância do processo de gestão, e que este tende a ser mais vantajoso quando aplicado com o auxílio de ferramentas como o Orçamento Empresarial e o Planejamento Tributário.

Por fim, a realização deste trabalho acadêmico, possibilitou o aprimoramento do autor por parte do assunto discutido, agregando conhecimento e ajudando no processo de formação acadêmica e profissional, além de servir de base para demais estudiosos caso utilizem esta como referencial para estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza.  
**Metodologia Científica:** Um guia para a iniciação científica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz.  
Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.18, n. 45, p.22-37, dez. 2007.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa:** monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- CARLIN, Everson Luiz Breda. **Auditoria, Planejamento e Gestão Tributária:** Uma Abordagem Simples e Prática. Curitiba: Juruá, 2008.
- CERVO, Amador L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.
- Decreto nº 3.000, 26 de Março de 1999.** Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 jun.1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3000.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3000.htm). Acesso em: 15 out. 2010.
- DIMTRUK, Hilda Beatriz et. al. **Cadernos Metodológicos: diretrizes do trabalho científico.** 6ª ed. Chapecó: Arcos, 2004.
- FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade tributária.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FABRETTI, Láudio Camargo; FABRETTI, Dilene Ramos. **Direito tributário para os cursos de administração e ciências contábeis.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial:** Uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador. 1ª ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

HIGUCHI, Hiromi; HIGUCHI, Fábio Hiroshi; HIGUCHI, Celso Hiroyuki. **Imposto de renda das empresas: interpretação e prática**. 34ª ed. São Paulo: IR Publicações, 2009.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARINS, James; BERTOLDI, Marcelo M. **Simples Nacional: Estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte comentado: LC 123, de 14.12.2006; LC 127, de 14.08.2007**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MEDEIROS, João Bosco. Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de, CHIEREGATO, Renato, JUNIOR, José Hernandez Perez, e Gomes, Marliete Bezerra. **Manual de Contabilidade Tributária**. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento Orçamentário**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PÊGAS, Paulo Henrique. **Manual de contabilidade tributária**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2007.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução a Contabilidade Gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Makron, 2000.

SÀ, Alexandre Carlos. **Orçamento Empresarial: Novas Técnicas de Elaboração e de Acompanhamento**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de Administração Financeira e Orçamento**. 1ª

ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WARREN, Carl S., REEVE, James M, FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial.**

Tradução da 6ª ed. São Paulo: Thomson, 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Planejamento Tributário:** fusão, cisão e incorporação. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2006.