



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

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
DANONE S.A

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

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

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
DANONE S.A

MÓDULO GESTÃO EMPREENDEDORA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA - PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS - PROF. DANILO MORAIS
DOVAL

Estudantes:

Diego Passos Ribeiro Da Costa RA 1012020200190
Everton Ricardo Figueiredo RA 1012019200230
Flavio Ricardo Costa dos Santos RA1012019200169
Thiago Prado Inacio RA 1012019200426
Welevelgtton Cristian de Moraes RA 1012019200195

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

SUMÁRIO

SUMÁRIO	2
1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	3
3. PROJETO INTEGRADO	4
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	4
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	10
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	11
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	13
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	14
3.2.1 LUCRO REAL	15
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	16
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	20
4. CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22
ANEXOS	23

1. INTRODUÇÃO

Nesta parte do Projeto Integrado iremos desenvolver e analisar os fatores e a construção de um orçamento empresarial e respectiva suas análises. Para isso, escolhemos a empresa Danone S.A para exemplificar os temas propostos. Realizamos uma pesquisa interna na empresa, onde nos foi disponibilizado algumas informações, tais como budget entre outras informações que iremos desenvolver no decorrer do projeto.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Danone Poços de Caldas, CNPJ 23.643.315/0094-51, localizada na R. Antônio Bortolan,161, Poços de Caldas MG, e conhecida mundialmente pela sua excelência em produtos lácteos, onde sua fábrica possui um alto índice de popularidade com o consumidor, iniciando suas atividades no endereço atual na data 01\06\1994.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A realização e a construção de uma gestão orçamentária é um processo vital para as empresas, pois as permite que as empresas ou organizações tomem as decisões a serem executadas dentro dos objetivos da empresa. Através desse planejamento é possível definir as metas, objetivos e mensurá-los. Devendo ser acompanhado e ser corrigido ao longo do ano.

Através desse planejamento, é possível atuar com antecedência e estabelecer as ações a serem tomadas, mediante os cenários preestabelecidos, estabelecendo condições de mensurar os recursos e responsabilidades para atingir as metas empresariais.

É necessário ressaltar que para atingir as metas, é preciso acompanhar todas as variáveis a longo e curto prazo, trabalhando nas projeções dos futuros cenários a serem encontrados. A projeção de novos cenários, portanto, consiste na criação de novas hipóteses e novas possibilidades no plano orçamentário, com possíveis redirecionamentos de verba de um setor para outro, projeção de novas despesas, que não foram levantadas no planejamento inicial, corte de gastos ou novos recebimentos, dentre outras situações.

O orçamento vem sendo utilizado há muitas décadas pela indústria e várias técnicas na elaboração de orçamentos foram publicadas e praticadas em grandes empresas pelo mundo. As novas tecnologias e o avanço das técnicas de gestão desenvolveram vários tipos de orçamentos, como:

- Orçamento Tradicional
- Orçamento Base Zero
- Orçamento de Colaborativo

Existem diversos modelos, mas um bom orçamento empresarial deve atender ao seu principal objetivo, o de prever as receitas e as despesas em determinado período, para planejar é preciso saber:

- Onde os recursos financeiros serão alocados;
- Quanto de dinheiro é necessário;
- Quando os recursos financeiros devem estar disponíveis.

O que é o Budget Empresarial e qual sua importância?

A chegada de empresas multinacionais começou a popularizar termos estrangeiros no cotidiano brasileiro, como deadline, ROI e o próprio budget. Essa ferramenta nada mais é do que o conhecido orçamento, só que em sua forma estática. Nesse modelo, os dados previstos não podem ser alterados durante o período avaliado, mesmo que aconteçam imprevistos no meio do caminho.

Essa falta de flexibilidade do orçamento estático empresarial pode ser contornada com o forecast – a revisão do budget para os próximos períodos, considerando os valores atingidos anteriormente. Assim, já é possível evitar que esse controle fique engessado e acabe não sendo tão benéfico para a organização.

No budget empresarial deve constar dados fundamentais para a gestão da empresa: informações detalhadas sobre gastos; receitas; investimentos; previsão de vendas; sazonalidade; nível de endividamento; perspectiva de mercado e até os objetivos da organização.

Tanto o orçamento como o forecast são ferramentas importantes para o controle financeiro da organização, pois ajudam a remanejar os recursos com

maior eficiência e a identificar pontos para o corte de gastos, caso sejam necessários no futuro.

Sem um budget empresarial, fica difícil saber quanto dinheiro a empresa realmente tem, nem para onde vão seus gastos ou quanto é necessário vender para cobrir os custos e lucrar.

Imagina se em um mês você resolve trocar equipamentos ou reformar alguma área da empresa, porém não há uma reserva segura para pagar as contas e as vendas acabam não sendo tão boas naquele período? Essa situação, no mínimo, acarretaria em dívidas e muito estresse.

Além disso, o orçamento costuma ser um documento pedido por bancos e fundos de investimento para a avaliação de empréstimos. Por isso ter esse controle é fundamental caso seja preciso buscar esse recurso para pagar dívidas ou investir na empresa.

Passo a passo para fazer um Budget Empresarial

Por sua importância, é essencial saber fazer o orçamento de forma eficiente e que reflita a verdadeira situação da empresa. Nada de acabar esquecendo uma questão ou outra e acabar prejudicando o controle da saúde financeira da organização.

E para te ajudar nessa tarefa, preparamos esse passo a passo prático:

- **Diagnóstico da empresa**

Antes de fazer projeções, é preciso saber como está realmente a situação financeira da empresa. Reúna todas as informações importantes dessa área, considerando os últimos anos, e procure identificar lacunas,

problemas, oportunidades e necessidades. Tenha em mãos os seguintes dados:

- Capital de giro
- Dívidas da empresa
- Média de vendas
- Sazonalidade de vendas
- Fluxo de caixa
- Média de lucro
- Tributação

Organize bem todos esses documentos para não se perder nas datas e assim cometer falhas no orçamento.

- **Defina os objetivos e metas**

Agora que já se sabe em que pé está a saúde financeira da empresa é possível pensar no futuro. Planeje como os números deverão estar daqui a um ano, por exemplo, como forma de incentivar o crescimento da organização. Porém, atente-se que essa previsão deve ser realista: não adianta colocar números que não correspondam ao desempenho da instituição, pois em vez de animar, metas consideradas inalcançáveis irão desmotivar os colaboradores.

- **Liste os gastos e demais despesas**

Descubra todas as fontes que consomem o dinheiro da sua empresa. Você verá que são muitos os gastos e despesas. Alguns exemplos:

- Aluguel

- Água, luz, telefone e internet
 - Salários e benefícios dos colaboradores
 - Empresas terceirizadas e freelancers
 - Matéria prima
 - Tributos, impostos, etc
 - Seguros
 - Marketing e propaganda
 - Hospedagem de sites
 - Softwares e sistemas
 - Taxas bancárias
- Tendo em mente esses dois passos, pode-se saber se a empresa está se “pagando” ou não. Mas isso não é o suficiente para um negócio que quer ser bem sucedido.

- **Margem de contribuição**

Ao conhecer seus gastos e receitas, é possível pensar em quanto cada produto/serviço vendido deverá contribuir para que a empresa tenha lucro, e não somente pague suas contas. Isso deve ser feito de forma a englobar todos os canais de venda: desde lojas físicas a e-commerces.

- **Investimentos**

Agora é a hora de colocar no papel – ou planilha e sistema – quais serão os investimentos que precisarão ser feitos para a empresa: novas máquinas; softwares; estratégias de marketing; inovações tecnológicas; reformas; treinamentos corporativos; entre outros.

Nessa etapa também é importante apontar qual será a fonte usada para pagar esses investimentos.

- **Carga Tributária**

Considerando a realidade brasileira, os tributos têm grande peso nas contas das empresas. Por isso coloque todos os impostos aplicados a sua organização – sejam municipais, estaduais e/ou federais – no controle.

Nesse momento, é possível pedir ajuda a um contador para saber se o enquadramento tributário da sua empresa está correto ou se você não está pagando mais impostos do que deveria.

- **Projeção**

Com todos esses dados coletados nos passos anteriores em mãos, é possível montar uma projeção financeira: quanto será a receita ou despesas da organização nos próximos meses? Leve em consideração fatores como capital de giro, investimentos e o crescimento esperado do negócio nessa simulação.

Assim como no caso das metas, procure fazer uma projeção realista: sem achar que de repente a empresa terá um lucro de 200% da noite para o dia, e sem qualquer tipo de investimento.

- **Análise dos resultados**

Não basta definir o budget empresarial e não conferir o documento novamente. Apesar dele ser mais estático, é possível fazer sua revisão com o forecast, como dissemos.

Acompanhar esse processo ajuda a verificar se o orçamento está correto: as projeções estão sendo assertivas? Novas fontes de gastos ou receitas surgiram nesse meio tempo? Algum novo investimento precisa ser feito? Tudo isso ajuda o empreendedor a identificar falhas nesse processo que podem prejudicar (e muito!) a empresa.

3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

No orçamento das despesas com vendas, a projeção é feita com base nas situações que acontecem antes, durante e após o período da venda da mercadoria.

Nesse caso, antes das vendas estão inseridos gastos com publicidade e marketing da empresa, como anúncios em outdoors, publicações em redes sociais, patrocínios, viagens para fins de vendas, entre outros.

Durante o processo de vendas, no orçamento de projeção são indicados os gastos com toda a equipe responsável pelas vendas das mercadorias, dentre eles estão os salários dos funcionários e comissões sobre vendas ou metas atingidas por exemplo.

No período pós venda constam despesas com as atividades que tem por objetivo armazenar, movimentar e transportar as mercadorias até seu destino final. Essas despesas são os fretes relacionados ao transporte e entrega do produto, despesas com expedição em geral e embalagens para alocar os produtos acabados, por exemplo.

Com base nessas informações, a empresa consegue traçar uma projeção orçamentária das receitas sobre as vendas do período, indicando todas as receitas sobre as vendas e subtraindo todos custos incidentes sobre atividades relacionadas a essas vendas, chegando assim no montante real, comparando-o com o valor projetado para o período.

3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

As despesas que incidem sobre as atividades operacionais da Danone estão relacionadas aos setores administrativos, financeiros, vendas e de produção.

Para a realização do orçamento operacional, é necessário apontar, dentro das despesas administrativas todos os custos fixos existente que contribuem para as atividades operacionais da empresa como a energia elétrica, água, os salários dos funcionários, convênios, admissão e demissão de funcionários, aluguel do prédio, manutenções em geral e depreciação de máquinas e equipamentos.

No caso do orçamento das despesas financeiras, estão os juros e descontos obtidos nas compras de insumos e equipamentos e descontos concedidos nas vendas dos iogurtes e seus derivados.

Para o orçamento das despesas com vendas estão os gastos com aluguéis de imóveis para escritórios de representantes comerciais, marketing, comissões, salários e encargos da equipe de vendas, fretes tanto dos fornecedores de matéria prima usadas direta e indiretamente para a fabricação dos produtos, tanto com transporte de dos produtos acabados, despesas com expedição, depreciação de máquinas e equipamentos relacionados com a atividade operacional e locação de veículos usados para representantes de vendas.

Dentro das matérias primas necessárias para contabilizar no orçamento operacional temos:

- Leite;
- Creme;
- Gelatina;
- Chocolate em pó;
- Amido;
- Açúcar;
- Base de fruta.

Os insumos orçamentados referente as embalagens para envasar o iogurte constam:

- Chapa de plástico poliestireno ou de polietileno;
- Lacre de alumínio;
- Caixa de papelão.

Dentro do orçamento operacional, constam também as despesas tributárias incidentes sobre as atividades empresariais como o CSSL, PIS, COFINS, INSS E FGTS, IR, IPI, ICMS, ISSQN, taxas sobre o uso de água e energia elétrica entre outros.

Todas essas atividades são necessárias para entender o mercado em que estão inseridas, a situação econômica do período e também como estar em vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Através da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) de uma empresa real, referente ao último período publicado, deve ser feita uma projeção referente 3 (três) períodos (meses, trimestres, semestres ou anos) de suas receitas e despesas com base em alguns fatores econômicos e de mercado, os quais devem ser explicados pela equipe.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

A realidade tributária brasileira é notoriamente complexa, sendo um dos componentes do chamado “custo Brasil”.

Existem dezenas de tributos exigidos em nosso país, entre impostos, taxas e contribuições. O excesso de tributação inviabiliza muitas operações e cabe ao administrador tornar possível, em termos de custos, a continuidade de determinados produtos e serviços, num preço compatível com o que o mercado consumidor deseja pagar.

Não obstante, há ainda a edição de grande quantidade de normas que regem o sistema tributário, oriundas dos 3 entes tributantes (União, Estados e Municípios).

Cálculos aproximados indicam que um contabilista, somente para acompanhar estas mudanças, precisa ler centenas de normas (leis, decretos, instruções normativas, atos, etc.) todos os anos.

E ainda, há dezenas de obrigações acessórias que uma empresa deve cumprir para tentar estar em dia com o fisco: arquivos digitais, declarações, formulários, livros, guias, etc.

Se não bastasse este caos, existe ainda o ônus financeiro direto dos tributos, que tomam até 40% do faturamento de uma empresa. Somente o ICMS pode tomar 18%, o IPI, 10%, o PIS e a COFINS, até 9,25%, além do Imposto de Renda, Contribuição Social sobre o Lucro, INSS, FGTS, Contribuição Sindical, IPTU, IPVA, etc.

Desta forma, o grande volume de informações e sua contínua complexidade acabam dificultando a aplicação de rotinas e o planejamento. As pessoas responsáveis pelo setor de tributos das empresas dispõem de pouco tempo para dedicar ao estudo das legislações pertinentes, resignando-se ao

cumprimento das rotinas e recolhimento dos tributos, às vezes de forma imprecisa ou incorreta.

Aliado a isto, nota-se que numa empresa de porte médio, várias pessoas, além das que estão diretamente trabalhando no departamento fiscal, envolvem-se com rotinas associadas a tributos. Um exemplo é o pessoal do faturamento, que emite notas fiscais e calcula impostos.

Portanto, a adoção de uma metodologia de trabalho, de forma regular e planejada, pelo menos dará condições à empresa de buscar nas pessoas envolvidas o melhor de seus conhecimentos e percepções, para enfrentarem o “dilúvio tributário” a que estão sujeitas diariamente.

3.2.1 LUCRO REAL

Lucro Real é a regra geral para a apuração do Imposto de Renda (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) da pessoa jurídica .

Ao mesmo tempo em que é o “ regime geral” também é mais complexo.

Neste regime , o imposto de renda é determinado a partir do lucro contábil , apurado a pela pessoa jurídica , acrescido de ajustes (positivos e negativos) requeridos pela legislação fiscal, conforme esquema a seguir :

Lucro(Prejuízo) Contábil

(+) Ajustes fiscais positivos (adições)

(-) Ajustes fiscais negativos (exclusões)

(=)Lucro Real ou Prejuízo Fiscal do período

Quando se trata do regime de Lucro Real pode haver , inclusive , situações de Prejuízo Fiscal , hipótese em que não haverá imposto de renda a pagar.

Olhando somente pelo lado do imposto de renda, para uma empresa que opera com prejuízo ,ou margem de lucro , normalmente optar pelo regime de Lucro Real é vantajoso. Porém , sempre é prudente que a análise seja estendida também para a Contribuição Social sobre o Lucro e para as contribuições ao PIS e a COFINS , pois a escolha do regime afeta todos estes tributos.

Estão automaticamente obrigadas à apuração pelo Lucro Real as pessoa jurídicas:

- a) cujas as atividades sejam de bancos comerciais ,bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento,caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários, e câmbio, distribuidora de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamentos mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e de previdência privada aberta;
- b) que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;

3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

O Lucro Presumido é uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do Imposto de Renda - IRPJ, e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido - CSLL das pessoas jurídicas.

A sistemática é utilizada para presumir o lucro da pessoa jurídica a partir de sua receita bruta e outras receitas sujeitas à tributação.

Em termos gerais, trata-se de um lucro fixado a partir de percentuais padrões aplicados sobre a Receita Operacional Bruta- ROB.

Sobre o referido resultado somam-se as outras receitas eventuais auferidas, como receitas financeiras e aluguéis.

Assim, por não se tratar do lucro contábil efetivo, mas uma mera aproximação fiscal, denomina-se de Lucro Presumido.

Exemplo:

Especificações:	IRPJ	CSLL
Receita Operacional Bruta com a venda de mercadorias	R\$ 100.000	R\$ 100.000
Percentual de lucro fixado fiscalmente	8%	12%
Lucro Presumido decorrente da ROB	R\$ 8.000	R\$ 12.000
Outras Receitas a adicionar (integralmente):		
- Receitas financeiras	R\$ 1.000	R\$ 1.000
- Aluguel de imóvel (quando não for objeto social da empresa)	R\$ 1.500	R\$ 1.500
Lucro Presumido Total	R\$ 10.500	R\$ 14.500

A base de cálculo da CSLL corresponde a: 12% da receita bruta nas atividades comerciais, industriais, serviços hospitalares e de transporte e 32% para:

a) prestação de serviços em geral, exceto a de serviços hospitalares e transporte;

b) intermediação de negócios;

c) administração, locação ou cessão de bens imóveis, móveis e direitos de qualquer natureza.

Para fins de determinação do IRPJ os percentuais são diversificados, conforme tabela a seguir:

Espécies de atividades	Percentuais sobre a receita
Revenda a varejo de combustíveis e gás natural	1,6%
<ul style="list-style-type: none"> · Venda de mercadorias ou produtos · Transporte de cargas · Atividades imobiliárias · Serviços hospitalares · Atividade Rural · Industrialização com materiais fornecidos pelo encomendante · Outras atividades não especificadas (exceto prestação de serviços) 	8 %
<ul style="list-style-type: none"> · Serviços de transporte (exceto o de cargas) · Serviços gerais com receita bruta até R\$ 120.000/ano 	16%

<ul style="list-style-type: none"> · Serviços profissionais (médicos, dentistas, advogados, contadores, auditores, engenheiros, consultores, economistas, etc.) · Intermediação de negócios · Administração, locação ou cessão de bens móveis/imóveis ou direitos · Serviços de construção civil, quando a prestadora não empregar materiais de sua propriedade nem se responsabilizar pela execução da obra (ADN Cosit 6/97). · Serviços em geral, para os quais não haja previsão de percentual específico 	32%
<p>No caso de exploração de atividades diversificadas, será aplicado sobre a receita bruta de cada atividade o respectivo percentual</p>	1,6 a 32%

Embora não seja um regime obrigatório, o Lucro Presumido é bastante difundido devido a sua simplicidade e, principalmente, por questões de estratégia tributária, pois pode representar economia tributária, sobretudo nas empresas altamente lucrativas. Portanto, se não houver impedimento, pode ser uma boa ferramenta de planejamento tributário.

A opção pelo regime de tributação com base no Lucro Presumido será manifestada com o pagamento da primeira ou única quota do imposto devido correspondente ao primeiro período de apuração de cada ano-calendário.

A saída do sistema de tributação pelo lucro presumido pode ocorrer anualmente por opção ou, obrigatoriamente, quando a pessoa jurídica deixar de se enquadrar nas condições para permanecer no sistema.

O imposto de renda devido, apurado trimestralmente, será pago em quota única, até o último dia útil do mês subsequente ao do encerramento do período de apuração.

À opção da pessoa jurídica, o imposto devido poderá ser pago em até três quotas mensais, iguais e sucessivas, vencíveis no último dia útil dos três meses subsequentes ao de encerramento do período de apuração a que corresponder.

3.2.3 SIMPLES NACIONAL

O Simples Nacional é um regime tributário que une os principais tributos e contribuições existentes no país, em sua grande maioria, administrados pela Receita Federal, mais o ICMS (de âmbito dos Estados e DF) e o ISS (de âmbito dos municípios). É norteado pela Lei Complementar (LC) 123/2006 e encontra-se em vigor desde 01/07/2007.

O simples nacional enquadra os seguintes tributos :

- Imposto sobre a Renda da pessoa Jurídica(IRPJ)
- Imposto sobre Produtos Industrializados(IPI)
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido(CSLL)
- Contribuição para o Financiamento da seguridade social (Cofins)
- Contribuição para o PIS/ Pasep.

4. CONCLUSÃO

O budget empresarial é um excelente instrumento para manter a saúde financeira da empresa. Ao seguir os passos que listamos com organização e disciplina, você terá maior controle sobre essa área, aumentando as chances da sua organização ter sucesso!

Claro que esse fator, por mais importante que seja, não é o único que conta nessa equação. É fundamental que o empreendedor esteja em contato com as novidades e boas práticas para implementá-las em sua empresa e conseguir se destacar da concorrência.

REFERÊNCIAS

3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

- Fonte: Gestão Orçamentária. Data da pesquisa, 26/03/21.
<https://blog.egestor.com.br/gestao-orcamentaria/>
- Fonte: Fortes Tecnologias. Data da pesquisa, 26/03/21.
<https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-financeira/o-que-e-gestao-orcamentaria/>
- Fonte: <https://ludospro.com.br/blog/budget-empresarial>

3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

- Fonte: Orçamento Empresarial (Walter Alves de Sousa Júnior), Páginas 91 à 96. Data da pesquisa, 02 de abril de 2021.
<https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/2086986>
- DRE DANONE 2020. Fonte: Investing.com/ Ações/ Danone S.A. (DANO). Data da pesquisa, 02 de abril de 2021.
<https://br.investing.com/equities/danone-income-statement>

3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

- Fonte: Orçamento Empresarial (Walter Alves de Sousa Júnior), Páginas 93 e 94. Data da pesquisa, 02 de abril de 2021.
<https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/2086986>

ANEXOS

Encerramento do Exercício:	202031/12	202030/06	201931/12	201930/06
Receita Total	11431	12189	12639	12648
Receita	11431	12189	12639	12648
Outras Receitas, Total	-	-	-	-
Custos de Receitas, Total	5966	6301	6411	6467
Lucro Bruto	5465	5888	6228	6181
Total de Despesas Operacionais	10213	10609	10945	11105
Despesas com vendas, gerais e administrativas	3670	3981	4038	4120
Despesas com vendas, gerais e administrativas	3670	3981	4038	4120
Despesas com vendas, gerais e administrativas	3670	3981	4038	4120
Despesas com vendas, gerais e administrativas	3670	3981	4038	4120
Despesas com vendas, gerais e administrativas	3670	3981	4038	4120
Despesas com vendas, gerais e administrativas	3670	3981	4038	4120
Despesas com vendas, gerais e administrativas	3670	3981	4038	4120
Receitas Operacionais	1218	1580	1694	1543
Receita de Juros (Despesas)	-97	-110	-102	-118
Ganho (perda) na Venda de Ativos	-	-	-	-
Outros, Líquido	-43	-60	-86	-64
Lucro Antes dos Impostos	1078	1410	1506	1361
Provisão para Imposto de Renda	384	378	466	327
Lucro Líquido depois Despesas com Imposto	694	1032	1040	1034
Participação dos Acionistas Minoritários	-35	-39	-48	-51
Patrimônio Líquido de	282	22	-97	51

Controladas				
Ajuste de US GAAP	-	-	-	-
Lucro Líquido Antes de Ítens Extraordinários	941	1015	895	1034
Ítens Extraordinários	-	-	-	-
Lucro Líquido	941	1015	895	1034
Ajustes ao Lucro Líquido	-7	-8	-7	-7
Lucro Disponível ao Acionista Ordinário Excluindo Ítens Extraordinários	934	1007	888	1027
Ajuste de Diluição	-	-	-	-
Lucro Líquido Diluído	934	1007	888	1027
Número Médio Ponderado de Ações - Diluído	650,23	649,71	648,86	648,45
Lucro Diluído Por Ação Excluindo Ítens Extraordinários	1,44	1,55	1,37	1,58
Dividendos por Ações - Distribuição Primária de Ações Ordinárias	1,94	-	2,1	-
Lucro normalizado diluído por Ação	1,88	1,81	1,68	1,95
* Em Milhões de EUR (exceto dados por ação)				

modelo Budget.

Soma de Valor		Classificação		
Grupo	Classificação Cha	Con	Descrição Conta Contábil	
WHS	WHS	700090	VAT on Sales	
WHS	WHS	700092	Social taxes on Sale	
WHS	WHS	700093	Social Contrib Sales	
WHS	WHS	701110	Freight revenues	
WHS	WHS	800410	Fuel	
WHS	WHS	800430	Produtos de limpeza industrial	
WHS	WHS	800450	Quality Lab Supply	
WHS	WHS	800460	Material de Manutenção	
WHS	WHS	801100	REVALORIZAÇÃO DE PERDA	
WHS	WHS	801110	FILMES BANDEJAS (Tabuleiros /Divisórias)	
WHS	WHS	801140	MATL.CONSUMO	
WHS	WHS	801162	PACK Issue Inventory Losses & Samples	
WHS	WHS	801164	FG Issue Inventory Losses & Samples	
WHS	WHS	801178	Misc. Non Core products inventory losses	
WHS	WHS	805010	ÁGUA	
WHS	WHS	805030	ELECTRICIDADE	
WHS	WHS	805040	Gás	
WHS	WHS	805045	Gases industriais	
WHS	WHS	805060	Reagente Químico	
WHS	WHS	805093	Material Segurança	

				POÇO
WHS	WHS	805030	ELECTRICIDADE	
WHS	WHS	805040	Gás	
WHS	WHS	805045	Gases industriais	
WHS	WHS	805060	Reagente Químico	
WHS	WHS	805093	Material Segurança	
WHS	WHS	805096	Logistics Consumables	
WHS	WHS	809000	Vendor Rebates	
WHS	WHS	810009	Logistic furnitures LT renting	
WHS	WHS	810010	Aluguel Equipamento Industrial	
WHS	WHS	810013	ALUGUEL EQUIPAMENTO DE ESCRITORIO	
WHS	WHS	810014	ALUGUEL DE IMÓVEIS	
WHS	WHS	810016	Building leasing	
WHS	WHS	810101	Maintenance - Utility	
WHS	WHS	810102	Soft S-Building	
WHS	WHS	810130	Transport equipment Maintenance	
WHS	WHS	810415	Meals	
WHS	WHS	810420	Moving Expenses	
WHS	WHS	810480	Other Company Vehicle Fees	
WHS	WHS	810630	Finished Goods Freight Out	
WHS	WHS	810645	Road freight primary	
WHS	WHS	810825	Cleaning services	
WHS	WHS	810835	Serviços de encomendas	
WHS	WHS	810840	SERVIÇOS DE SEGURANÇA	
WHS	WHS	810850	Outsourcing Services	

POÇOS			
WHS	WHS	810865	Warehousing Services
WHS	WHS	810870	Soft S-Waste
WHS	WHS	811020	Litigation charges & fees
WHS	WHS	811050	Consulting fees
WHS	WHS	832150	Valor líquido de Ativos
WHS	WHS	840000	AMORTIZAÇÃO - ATIVOS INTANGÍVEIS
WHS	WHS	840500	Depreciation - tangible assets
WHS	WHS	840510	Depreciation - Tangible assets - Lease
WHS	WHS	841770	Provisão de Outras Despesas
WHS	WHS	850040	Other interest - charge
WHS	WHS	860200	Business activity tax
WHS	WHS	831130	Business Entertainment Expenses
WHS	WHS	811112	PR/sponsoring
WHS	WHS	810121	Maintenance - Machine
WHS	WHS	850020	Despesa com atualização Monetária
WHS	WHS	810810	ANÁLISE DE LABORATÓRIO EXTERNO
WHS	WHS	810855	Taxas e encargos aduaneiros
WHS	WHS	811051	Industrial Consulting Services
WHS	WHS	805097	Pallets - bought (Filme Strech)
WHS	WHS	700484	Provisão de Abatimentos Gerais
WHS	WHS	840511	Depreciation Buildings & Lands- Lease Co
WHS	WHS	840541	Depreciation Machinery & Equipment Lease
WHS	WHS	840551	Depreciation
WHS	WHS	801146	Var.Estoque de saída de Material Manutençã

POÇOS			
WHS	WHS	840541	Depreciation Machinery & Equipment Lease
WHS	WHS	840551	Depreciation
WHS	WHS	801146	Var.Estoque de saída de Material Manutençã
WHS	Seguros	810250	Other Insurance
WHS	PALLET	810009	Logistic furnitures LT renting
WHS	PALLET	810016	Building leasing
WHS	PALLET	810630	Finished Goods Freight Out
WHS	PALLET	810825	Cleaning services
WHS	PALLET	810865	Warehousing Services
WHS	PALLET	810007	Pallets - Pooling
WHS	PALLET	801660	Reavaliação de inventário de Leite
WHS	MDO	800410	Fuel
WHS	MDO	800420	Gasolina e Oleo
WHS	MDO	800440	Uniforms
WHS	MDO	805070	Office Supplies
WHS	MDO	810000	Vehicle ST Renting
WHS	MDO	810230	Employee Insurance
WHS	MDO	810300	Temporary Staff & Company Services
WHS	MDO	810400	Travel Expenses
WHS	MDO	810410	Accomodation&Meals
WHS	MDO	810415	Meals
WHS	MDO	810420	Moving Expenses
WHS	MDO	810480	Other Company Vehicle Fees
WHS	MDO	810845	Catering /Meals

				POÇO
WHS	MDO	810860	Medical Services	
WHS	MDO	810890	Anúncios, Publicações e Revistas	
WHS	MDO	811080	TREINAMENTO	
WHS	MDO	820010	Salaries	
WHS	MDO	820011	Overtime payments	
WHS	MDO	820013	Remuneration in kind 2	
WHS	MDO	820019	Salaries - holidays payment	
WHS	MDO	820029	Extraordinary payment provision	
WHS	MDO	820040	Bonus	
WHS	MDO	821000	Welfare Charges	
WHS	MDO	821010	Other employee Welfare Charges	
WHS	MDO	821030	Gratuity Welfare Charges	
WHS	MDO	821200	Auxílio Educação	
WHS	MDO	821900	TRANSPORTE FUNCIONARIOS	
WHS	MDO	821903	Other Welfare Charges 3	
WHS	MDO	821904	Other Welfare Charges 4	
WHS	MDO	822000	severance payment	
WHS	MDO	822010	Other severance payment	
WHS	MDO	822112	VAT charges for remuneration in kind	
WHS	MDO	822200	Other social costs	
WHS	MDO	831110	BRINDES	
WHS	MDO	831200	Contributions	
WHS	MDO	831610	Expatriados - Outros custos	
WHS	MDO	832205	Other penalties - expenses	