



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

<ADM/CIÊNCIAS CONTÁBEIS/LOGÍSTICA/MARKT>

**PROJETO INTEGRADO**

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

**NESTLÉ BRASIL LTDA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

<ADM/CIÊNCIAS CONTÁBEIS/LOGÍSTICA/MARKET>

**PROJETO INTEGRADO**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

**NESTLÉ BRASIL LTDA**

MÓDULO GESTÃO EMPREENDEDORA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA - PROF. LUIZ FERNANDO PANCINE

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS - PROF. DANILO MORAIS  
DOVAL

Estudantes:

Douglas José da Luz, RA 1012020100215

Giovanni Batistini, RA 1012020100149

Natália Maria Sousa Silva, RA 1012020100779

Talita Oliva da Silva, RA 1010219100711

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>6</b>
3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	6
3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS	10
3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	12
3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	14
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE ATRIBUTOS	16
3.2.1 LUCRO REAL	22
3.2.2 LUCRO PRESUMIDO	24
3.2.3 SIMPLES NACIONAL	26
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>31</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A elaboração do Projeto Integrado vem para demonstrar a construção de um orçamento empresarial com objetivo de abordar o regime tributário da empresa Nestlé.

Escolhemos a empresa por ser uma das maiores empresas de bebidas e alimentos do mundo, está em 191 países, com aproximadamente 328 mil colaboradores. Oferece um amplo portfólio de produtos e serviços.

A Nestlé foi fundada por Henri Nestlé na Suíça em 1866 com a criação da Farinha Láctea.

A economia global entrou em recessão devido a Covid-19, mas a Nestlé adotou algumas medidas para amenizar o impacto, portanto ela está desenvolvendo soluções para atender a crescente demanda por produtos para o consumo domésticos, que apoiam o sistema imunológico com preços acessíveis.

Fez com que o seu desenvolvimento digital evoluísse para acompanhar e aproveitar toda essa evolução tecnológica.

Ao decorrer deste Projeto Integrado, vamos abordar uma descrição mais detalhada sobre a empresa.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

**Razão Social:** Nestlé Brasil Ltda.

**Cnpj:** 60.409.075/0127-54

**Endereço:** Rua Bahia, 100

**Bairro:** Vila Renata

**Cep:** 14810-170

**Cidade:** Araraquara - SP

O surgimento da empresa no Brasil foi em 1876 inicialmente com a comercialização da Farinha Láctea importada. Em 1921 instalou a sua primeira fábrica em Araras (SP), para a produção do Leite Condensado Milkmaid, que mais tarde receberia o nome Leite Moça.

A atividade principal da empresa é oferecer produtos alimentícios para diversos segmentos, prezando sempre pela qualidade e transparência na entrega dos produtos.

O propósito da empresa é impulsionado por sua estratégia de Nutrição, Saúde e Bem-estar. Está entre as marcas mais influentes do Brasil.

Sua distribuição atinge 1600 municípios independente do tamanho, chegando na casa de aproximadamente 99% dos brasileiros, atuando em 15 segmentos de mercado.

### SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A Nestlé Brasil atua nos segmentos alimentício tais como:

- Achocolatados;
- Biscoitos;
- Cafés;
- Cereais;
- Lácteos;
- Refrigerados;

- Sorvetes;
- Águas;
- Cereais infantis e papinhas prontas para consumo;

Além de produtos para alimentação e nutrição humana, a Nestlé Brasil também produz alimentos para animais de estimação. São mais de 50 marcas próprias no mercado nacional mantendo 16 outras marcas autorizadas à comercialização.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA**

A necessidade de orçar é muito antiga porque o homem sempre precisou fazer algumas previsões para estocar comida durante o inverno. Ganhou destaque entre os anos 1950 e 1960, quando empresas começaram a utilizar o orçamento em suas operações e então começou a se expandir.

No Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudos a partir de 1940, seu maior destaque aconteceu na década de 1970, quando as empresas passaram a colocar em prática com maior frequência.

Ele serve para prever como os recursos financeiros serão aplicados em um determinado período. O Orçamento empresarial nada mais é do que um planejamento estratégico em números, onde podemos definir onde estamos e para onde queremos chegar. Descreve onde vai ser gasto o dinheiro e como serão pagos.

Dessa forma podemos ter uma visão mais ampla no nosso negócio e ter controle de algumas situações como:

- Controlar as Finanças;
- Assegurar para cumprir compromissos futuros;
- Permite tomar decisões financeiras seguras que atendam os objetivos da organização;
- Consegue certificar de ter dinheiro suficiente para projetos futuros;

A maioria das empresas fazem orçamentos, mensais, trimestrais e anuais. Ao elaborar um orçamento deve-se prever a receita e as despesas. Tendo um plano de orçamento detalhado a organização consegue organizar seu presente e prever seu futuro, sendo fundamental para toda empresa que deseja manter um bom desempenho financeiro.

A ferramenta traz vários benefícios como: planejar metas e ações, prever cenários positivos ou negativos, acompanhar o resultado do que foi planejado e adequar conforme a necessidade, pois há muitos fatores externos que podem sofrer alterações.

Em anexos podemos ver um gráfico com o fluxo para a elaboração de um Plano Orçamentário.

**Parte 1: Elaboração:** É a coleta de dados da empresa. Aqui é feito todo levantamento de dados, informações históricas, sua missão, visão e valores, planejamento estratégico para os próximos anos, despesas, investimentos, enfim, todas as informações relevantes que dizem respeito à empresa.

**Parte 2: Análise de cenários:** Após o levantamento feito por cada área responsável, pode-se consolidar todas as informações em um único plano que é encaminhado à diretoria e conselho da empresa para que seja aprovado e só então começar a colocar em prática. Se um plano não é aprovado pela diretoria e solicitado ajustes ele volta para a fase inicial até que seja aprovado por todos.

**Parte 3: Acompanhamento e análise de resultados:** Depois que o plano está aprovado e foi colocado em prática o trabalho não termina aí, tem que ter um acompanhamento dos setores responsáveis para ver se o que foi orçado está sendo seguido e se é necessário fazer ajustes para que o processo caminhe de uma melhor forma. Indicadores de Desempenho e relatórios gerenciais ajudam a empresa na tomada de decisões.

**Composição de um Orçamento:** Para que um orçamento seja elaborado ele é composto de etapas.

**Orçamento de Vendas:** É quanto a empresa pretende faturar, importante ser bem realista para não ter problemas futuros.

**Orçamento das Deduções de Vendas:** Impostos, devoluções, comissões, fretes etc.

**Orçamento de Custos Variáveis:** Matérias primas, insumos, mão de obra utilizada para fabricação do produto que será comercializado etc.

**Orçamento de Pessoal:** Salários, benefícios, encargos, gastos com mão de obra.

**Orçamento de Despesas Operacionais:** Aluguel, água, impressões, Luz, Telefone, Correios, Seguros etc.

**Orçamento de Investimentos:** Compra de máquinas e equipamentos, carros, caminhões, móveis e utensílios, Softwares etc.

## **Tipos de orçamento Empresarial**

Não temos um Orçamento padrão que deve ser utilizado pelas empresas, temos sim várias ferramentas de orçamento que as empresas podem utilizar e ver qual mais se adequa a sua realidade.

Abaixo veremos os principais tipos de orçamento e os mais utilizados também:

**Orçamento estático:** Nele não há mudanças ao longo do processo até o próximo planejamento, o que é definido inicialmente é seguido à risca até o final. É focado no resultado de um único plano, uma única atividade, o que permite à empresa ter uma percepção mais rápida de possíveis erros.

**Orçamento Flexível ou variável:** Diferente do estático o flexível pode sim ser alterado. Foi criado na década de 70 na Alemanha e ele pode ser adaptado para qualquer tipo de atividade e está interligado aos custos variáveis e fixos. Ele somente torna-se eficaz quando a empresa consegue calcular o que cada empregado ou máquina produz, assim conseguem se preparar para o inesperado.

**Orçamento Tendência:** utilizar dados passados para projeções de situações futuras. Uma boa prática pois tem eventos que pode ser repetido em outras ocasiões e eventos que a empresa sabe que não irá acontecer mais portanto não deve ser orçado.

**Orçamento base zero:** Ele se inicia literalmente do zero, diferente do orçamento de tendência que pega históricos anteriores no Base Zero, esses históricos são deixados de lado começando tudo do zero com novas metas e objetivos é muito utilizado nos casos de reestruturação de empresas. É frequentemente utilizado por empresas de grande porte.

Algumas perguntas são feitas no momento de elaborar o OBZ e que devemos analisar: O que gastar? Quanto gastar? Como gastar? Onde gastar? Por que gastar?

**Orçamento Budget e Forecast:** são coisas diferentes, mas complementares. O budget normalmente é elaborado com base nos valores que foram praticados no período vigente, adequados às mudanças previstas para o ano seguinte, às atualizações de valores, mercado e demais itens que possam contribuir para uma projeção fundamentada, tanto dos custos fixos como dos variáveis. Já o forecast é basicamente o recálculo do budget proposto inicialmente, porém, é feito no decorrer do período e com

uma parte das ações já executadas, visando uma aproximação mais realista do resultado que será fechado no período.

### **Vantagens e Limitações da Gestão Orçamentária**

Quando a empresa tem uma gestão orçamentária eficiente ela consegue notar as melhorias na empresa, tem muito mais organização e tranquilidade em todos os setores.

Se a empresa não está atravessando um momento de crise econômica também consegue verificar onde estão seus maiores gastos e tomar decisões assertivas.

Abaixo vamos ver algumas das vantagens e melhorias da Gestão orçamento que temos dentro da organização.

Empresa muito mais pró ativa na tomada de decisões e com maiores graus de acertos;

Envolvimento de todos da organização e compartilhamento de responsabilidades;

Administradores qualificam e datam atividades pelas quais são responsáveis, o que obriga a tomada de decisões mais conscientes;

- Estabelecimento de metas claras e desafiadores;
- Criação de uma base histórica de informações;
- Indicadores de desempenho simples e acessíveis;
- Rápida identificação de desvios em relação a metas e possibilitando ajustes;
- Melhor utilização dos recursos;
- Pontos de eficiência e deficiência na unidade.

Assim como temos as vantagens temos também algumas limitações que podem ser facilmente ajustadas tendo um bom acompanhamento:

É baseado em estimativas, estando sujeito a erros para mais ou para menos;

A dificuldade de implementação e de ajustes geram desconfianças;

O Plano de resultado não garante o resultado projetado, por isso deve-se continuamente ser monitorado;

O Custo de implementação e manutenção do sistema não permite sua utilização plena por todos da empresa.

Como podemos ver as vantagens em implantar um sistema de gestão orçamentária é muito maior que suas limitações (não podemos nem chamar de desvantagens) que podem muito bem ser ajustadas.

Uma empresa com uma gestão de orçamento eficiente permite realizar investimentos de uma forma muito mais cuidadosa, analisando o impacto que esse investimento pode causar no seu orçamento e se pode comprometer ou não o seu fluxo de caixa.

### **3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS**

Como vimos acima a gestão orçamentária é constituída de por vários sub orçamentos e um deles é sem dúvidas um dos mais importantes é o orçamento de vendas ele deve ser o primeiro a ser elaborado

O orçamento de vendas pode ser realizado por um mês, um semestre, um ano ou mais.

Ele é essencial para o planejamento orçamentário da empresa é através dele que a empresa irá gerar uma expectativa do volume de vendas em determinado período e também definir todos os outros indicadores como: quanto será produzido para atingir aquele determinado objetivo, ou seja, após definido o orçamento de vendas todos os demais são elaborados em função das informações contidas no orçamento de vendas.

O principal objetivo do orçamento de vendas é atender com qualidade os clientes, oferecendo o preço certo, a quantidade certa, o produto certo, no lugar certo e no tempo certo.

Para a construção do orçamento de vendas podemos encontrar algumas dificuldades se não tivermos uma boa equipe administrativa na elaboração o orçamento pode dar errado:

- Falta de estatísticas adequadas;
- Flutuações de mercado;
- Sazonalidade;
- Falta de informações detalhadas sobre planos de competição;

- Diversidade de produtos;
- Reação do consumidor.

Todos esses fatores precisam ser analisados. O orçamento de vendas influencia todo planejamento financeiro da empresa, ele prevê dados estratégicos sobre o futuro do negócio, e em muitos casos guiam as metas da empresa, então não podemos cometer grandes erros na sua construção.

Para isso podemos utilizar alguma etapas para que o orçamento de vendas seja cada vez mais completo:

- **Escolha dos dados base:** Essa primeira etapa ela pega o histórico da empresa, de vendas, valores, período, praça. Aqui também é inserido uma linha de crescimento em cima da venda do período anterior, que é quanto a empresa pretende crescer no período atual;
- **Separação do orçamento em partes:** Após o levantamento dos dados se divide o orçamento em partes como: preços praticados, público consumidor, volume de vendas. Diante desses números podemos chegar a uma estimativa para o período atual;
- **Estudo e mudanças do mercado:** Nessa etapa deve-se analisar a realidade do mercado, um estudo externo de como está a economia, o que pode mudar;
- **Cálculo das projeções:** Deve-se fazer um cálculo de projeções para cada uma das partes da segunda etapa, aqui precisamos ter três cenários: pessimista, realista e otimista, levando em conta todos os fatores externos que influenciam a empresa no período determinado;
- **Determinação da meta:** Essa etapa envolve estratégias de nível tático e operacional, aqui deve-se definir o volume de vendas total e é essencial considerar o planejamento estratégico da empresa.
- **Recursos auxiliares:** Define os recursos necessários para colocar o plano em prática, se os recursos que temos serão necessários ou se será necessário fazer um financiamento, De que valor? Quanto será pago?;
- **Execução do plano e acompanhamento:** Após definido o plano é hora de colocar em prática, mas ele só será eficiente se tiver um acompanhamento, se o plano está sendo executado conforme o esperado ou se exige algum ajuste.

Seguindo essas etapas as chances de erro são mínimas e quanto mais próximos da realidade mais chances temos de atingir o objetivo.

### **Restrições do Orçamento de vendas**

Assim como tudo na empresa, o orçamento de vendas também pode sofrer com fatores que atrapalhem ou ajudem.

Durante a sua elaboração tem que ser analisado as restrições, que são condições internas ou externas à organização que podem influenciar na sua construção.

● **Restrições internas:** É tudo que acontece dentro da empresa e é mais “fácil” de ser resolvido. Ex:

- Capacidade produtiva interna insuficiente;
- Estrutura administrativa inadequada;
- Pessoal interno inabilitado;
- Insuficiência de Capital de Giro e Investimento.

● **Restrições externas:** É tudo que está fora da empresa, não depende deles para que seja ajustado. Ex:

- Política de comércio externo desfavorável;
- Mercado fornecedor precário;
- Restrições de mão- de- obra externa;
- Concorrentes atuais e potenciais;
- Políticas governamentais de crédito (prazo, taxa de juros).

## **3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS**

Toda empresa necessita de despesas que mantenham a operação funcionando e elas são as chamadas despesas operacionais, ignorar esse fato pode fazer uma empresa entrar no vermelho e afetar o quanto dinheiro ela tem.

Despesas operacionais são custos para manter a empresa funcionando, menos os custos relacionados ao de um produto (tudo menos a produção) Exemplo:

- Folha de pagamento;
- Aluguel;
- Material de escritório;
- Marketing;
- Seguros;
- Água, Luz, internet, telefone
- Impostos, etc.
- Honorários advocatícios;
- Despesas de contabilidade;
- Manutenção e reparos, etc.

Esse tipo de orçamento leva em consideração gastos necessários para administrar e vender produtos ou serviços aos clientes e compreendem:

- **Gastos da administração:** pertinentes ao pró-labore da diretoria, salário do pessoal administrativo, materiais de expediente, benefícios (como plano de saúde, vale-refeição, etc.), contabilidade, contas de água, luz, seguros, etc.;
- **Despesas comerciais:** tudo que é necessário antes, durante e depois do evento de venda, como: marketing, propaganda, comissão de vendedores, transporte para visitar clientes, brindes, fretes, etc.;
- **Despesas financeiras:** derivadas de operações de crédito de curto e longo prazo;
- **Despesas tributárias:** representadas pelas taxas e tributos a recolher pela empresa no período orçado;
- **Demais despesas:** são aquelas que não enquadram nas categorias anteriores;

### **Classificação de despesas**

Essas despesas podem ser classificadas em dois grupos que podem influenciar diretamente no resultado do orçamento:

- **Despesas Fixas:** São despesas que a empresa precisa pagar todo mês independente da quantidade produzida e vendida como: aluguel, salários, impostos, contas de água, luz, telefone, internet, etc.
- **Despesas Variáveis:** São despesas que podem acontecer eventualmente como: o conserto de um equipamento, acidentes na produção, algum processo, etc.

### 3.1.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Nessa parte do trabalho conseguiremos ver a projeção anual da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para os anos subsequentes (2021, 2022 e 2023). Segundo os objetivos e expectativas de venda da empresa.

Por se tratar de uma empresa Suíça, fizemos uma análise do que se esperar para 2021 sobre a importação e exportação no Brasil.

Todos os setores econômicos foram afetados com o início da pandemia em 2020 e um deles foi o de importação e exportação. Mesmo com a forte crise 2020 fechou com um superávit referente a 2019, porém é visível a redução de importação e exportação no Brasil, redução de burocracia, mudanças drásticas na Balança comercial de alguns setores e muitos outros ( DRE 2020 em anexos).

Para 2021 não podemos esperar grandes avanços pois temos uma segunda onda da Covid 19 e o preço do frete não tem previsão para queda, tivemos novas eleições americanas e com isso a mudança do presidente dos Estados Unidos da América (EUA) que são a maior economia do mundo e o segundo maior parceiro do Brasil (em importação e Exportação), portanto é de extrema importância para o Brasil manter boas relações como o novo governo americano.

Segundo o site da Nestlé a empresa possui um conjunto de 41 compromissos de forma global que busca o Desenvolvimento Sustentável e Socioambiental e esse compromisso tem um prazo para ser finalizado até 2030.

No Brasil a Nestlé está engajada para um futuro mais saudável e sustentável. Dentro desse compromisso visam reduzir a quantidade de açúcar em seus produtos em 5%, o que significa a retirada de pelo menos 18.000 toneladas de açúcar dos produtos Nestlé. Iniciou-se então um investimento para os próximos três anos, onde uma parte será utilizada na transformação digital.

Além de procurar ser uma empresa saudável e sustentável, a Nestlé procura nos próximos anos firmar ainda mais a parceria com o consumidor buscando chegar ao número de 42 milhões de brasileiros fiéis à marca Nestlé, são 42 milhões de consumidores.

Com base nessa análise podemos começar a construir a nossa projeção, sendo que a empresa pretende aumentar o número de consumidores consequentemente suas vendas também aumentam, gerando assim um aumento de receita para os três próximos anos acima do PIB Mundial:

- 8% em 2021;
- 10% em 2022;
- 12% em 2023.

A empresa também pretende investir em transformação digital a projeção de seus custos de mercadorias e serviços serão de:

- 4% em 2021;
- 3% em 2022 ;
- 3% em 2022.

Nas despesas de vendas e operacionais projetamos os seguintes ajustes:

- 3% em 2021;
- 2% em 2022;
- 2% em 2023.

### PROJEÇÃO 2021

(+)	Receitas vendas e serviços		91.090
(-)	Custo mercadorias e serviços	-	44.690
<b>(=)</b>	<b>Resultado Bruto</b>		<b>46.401</b>
<b>(-)</b>	<b>Despesas Operacionais</b>	-	<b>25.988</b>
	(-) Despesas c/ Vendas, Gerais e ADM	-	25.988
<b>(=)</b>	<b>Lucro Operacional</b>		<b>20.413</b>

### PROJEÇÃO 2022

(+)	Receitas vendas e serviços		100.199
(-)	Custo mercadorias e serviços	-	46.031
<b>(=)</b>	<b>Resultado Bruto</b>		<b>54.169</b>
<b>(-)</b>	<b>Despesas Operacionais</b>	-	<b>26.508</b>
	(-) Despesas c/ Vendas, Gerais e ADM	-	26.508
<b>(=)</b>	<b>Lucro Operacional</b>		<b>27.661</b>

### PROJEÇÃO 2023

(+)	Receitas vendas e serviços		112.223
(-)	Custo mercadorias e serviços	-	47.411
<b>(=)</b>	<b>Resultado Bruto</b>		<b>64.812</b>
<b>(-)</b>	<b>Despesas Operacionais</b>	-	<b>27.038</b>
	(-) Despesas c/ Vendas, Gerais e ADM	-	27.038
<b>(=)</b>	<b>Lucro Operacional</b>		<b>37.774</b>

## 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE ATRIBUTOS

O Brasil, de acordo com a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico – OCDE, ocupa o 4º lugar no ranking dos países que mais tributam as

empresas no mundo todo, estando atrás apenas da Índia, República Democrática do Congo e Malta. Garantir a escolha do melhor regime tributário para a empresa no momento da constituição, a correta emissão dos documentos fiscais e entrega de declarações obrigatórias, além de uma revisão periódica destas informações permitem alcançar os melhores resultados para o negócio, sempre dentro da lei. Além da alta carga tributária, o país tem um sistema tributário complexo e que muitas vezes não é claro e de fácil acesso, dando margem para erros que podem acarretar em multas e juros desnecessários, por isso o estabelecimento de um sistema que consiga gerir estes tributos e mantê-los dentro daquilo que é o planejamento estratégico da empresa, é fundamental para um desenvolvimento alinhado e objetivado desta. Entra então em cena, a gestão de tributos.

A gestão tributária é o conjunto de processos que tem como objetivo o gerenciamento dos aspectos tributários de uma determinada empresa, ou seja, fazer o controle de todas as atividades ligadas à área de tributação na empresa de modo a evitar aborrecimentos que possam surgir por conta dos impostos, bem como criar oportunidades que coloquem a empresa em vantagem neste campo. Tributos são prestações aplicadas por parte do Estado aos agentes e atividades na economia a partir de um fato gerador. Os tributos existem nas formas dos impostos, das taxas ou das contribuições, podem ser aplicados pela União, estados e municípios, e os valores arrecadados são parte dos proventos a serem utilizados como gastos públicos. No Brasil, a sua definição está presente no Código Tributário Nacional (Lei 5.127 de 1966) no seu terceiro artigo:

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

**Impostos:** Segundo o artigo 16º do CTN, imposto "é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte". É considerado o tributo mais importante, pois incide independentemente da vontade do contribuinte. Entre os principais impostos do Brasil, podemos citar:

-ICMS (Imposto s/Circulação de Mercadorias e Serviços): incide sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação;

-IPVA (Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores): incide sobre os proprietários de veículos, devendo ser pago anualmente.

-IPTU (Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana): é de competência dos municípios e incide sobre a propriedade predial e territorial urbana, tendo por fato gerador a propriedade.

-IR pessoa física e jurídica (Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza): incide sobre o produto do capital ou trabalho dos contribuintes, ou seja, sobre o rendimento.

-IOF (Imposto sobre Operações Financeiras): incide sobre as pessoas físicas e jurídicas que realizarem operações de crédito, câmbio e seguro ou afins.

-ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza): tem como fato gerador a prestação de serviços constantes.

**Taxas:** De acordo com o artigo 77º do CTN, "taxa é um tributo que tem como fato gerador o exercício regulador do poder de polícia, ou a utilização efetiva e potencial, de serviço público específico e divisível". Algumas taxas são:

-Taxa de Emissão de Documentos (níveis municipais, estaduais e federais): como por exemplo, para emissão de Carta de Identidade, CPF e RG.

-Taxa de Licenciamento Anual de Veículo – art. 130 da Lei 9.503/1997: esta taxa é cobrada para gerar, anualmente, o novo documento do veículo.m

-Taxas do Registro do Comércio (Juntas Comerciais): Taxa cobrada para registro do Contrato Social de uma empresa, por exemplo.

**Contribuições de melhoria:** Segundo o artigo 81º do CTN, “é um tributo cobrado pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, no âmbito de suas respectivas atribuições, para fazer face ao custo de obras públicas de que decorra a valorização imobiliária, tendo como limite total a despesa realizada e como limite individual o acréscimo de valor que da obra resultar para cada imóvel beneficiado”. É um tributo pouco usual.

**Contribuições sociais:** as Contribuições Sociais se prestam ao custeio da Seguridade Social, quando têm nítido caráter arrecadador e, portanto, fiscal, e dos

Serviços Sociais Autônomos (SESC, SENAI, SENAC, etc), quando competem exclusivamente à União e têm o produto de sua arrecadação destinado a essas entidades, possuindo caráter parafiscal. Podem ser divididas em dois grandes grupos: as Contribuições Sociais de Seguridade Social (CSSS) e as Contribuições Sociais Gerais (CSG), estas sendo destinadas aos Serviços acima referidos.

**Empréstimos compulsórios:** ainda nas definições de tributos, temos os empréstimos compulsórios, que de acordo com o artigo 148 da Constituição Federal, “somente podem ser criados diante de situações específicas (guerra externa ou sua iminência e calamidade pública, ou investimento público de caráter relevante), e a aplicação dos recursos provenientes de sua arrecadação é vinculada à despesa correspondente, que justificou sua instituição”. Exemplos desse tipo de tributo foram os empréstimos compulsórios realizados durante o Plano Collor, em que as poupanças dos brasileiros foram confiscadas como um empréstimo ao governo. Contudo, é um tributo pouco usual.

Em meio a uma carga tributária alta e complexa como a do nosso país, a boa gestão tributária nas empresas vai muito além de adequação à burocracia. É questão de sobrevivência no cenário empresarial. Uma boa gestão tributária nas empresas garante menos dispêndio de recursos com tributos, que podem ser alocados em investimentos para o crescimento da empresa. E não se trata de deixar de pagar tributos de forma ilegal, pelo contrário. A gestão adequada garante economia e sossego perante o Fisco, pois se utiliza de escolhas feitas dentro dos limites das normas tributárias. Com o objetivo de diminuir os gastos com impostos ou outros tributos, são utilizadas técnicas de planejamento tributário de forma a evitar ou diminuir a incidência de tributação, o que é chamado de **elisão fiscal**.

A elisão fiscal acontece somente por estratégias legais de redução de impostos, é uma forma lícita já que antecede o seu fato gerador. Está associada com o planejamento tributário, muito praticado por empresas ou profissionais do ramo tributário. A elisão pode ser do tipo induzida, quando o próprio legislador cria vantagens para o contribuinte. Um exemplo são as deduções previstas no imposto de renda, ou ainda as zonas francas onde empresas se instalam para obter benefícios fiscais. Diferentemente da elisão fiscal, que é lícita, existe a **evasão fiscal**.

A evasão fiscal é uma atividade majoritariamente ilegal que ocorre quando um contribuinte evita a obrigação de pagar determinados tributos. Uma forma ilegal e das mais conhecidas é a sonegação fiscal.

### **As principais tributações empresariais**

Basicamente, as obrigações fiscais são de natureza federal, estadual e municipal. As principais delas são:

- Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produto Industrializado (IPI);
- Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS);
- Contribuição Social sobre o Faturamento das Empresas (COFINS);
- e o Imposto sobre Importações (II), todos federais.

Além desses, há o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), de natureza estadual, e o Imposto Sobre Serviços (ISS), municipal. Também existe o INSS, Instituto Nacional de Seguridade Social, que é uma contribuição previdenciária.

No ambiente empresarial, a taxa de impostos no Brasil assusta e gera muitas dúvidas em empresários e pessoas que desejam empreender, já que somos um dos países com a maior carga tributária do mundo. Identificou-se que uma empresa brasileira precisa gastar mais de 1.950 horas por ano para quitar com todos os impostos federais, estaduais e municipais. Segundo levantamento feito pelo Banco Mundial, esse período é, pelo menos, 6 vezes maior que o registrado no Caribe, por exemplo. Por isso, é importante definir o melhor regime tributário para cada negócio, e essa escolha deve ser uma das prioridades dos gestores.

O Regime de Tributação é um sistema que define a cobrança de impostos de cada empresa, de acordo com a quantidade da sua arrecadação e o tipo de negócio, norteando a relação com o fisco e o cumprimento de suas obrigações, desde as principais, como o pagamento de tributos, até as acessórias, como o SPED Fiscal (Sistema Público de Escrituração Digital). Encontrar o modelo de tributação ideal é ainda mais imprescindível no Brasil, e deve se levar em conta uma série de aspectos como, o tipo da atividade exercida, o porte e o faturamento da empresa.

Atualmente, existem três tipos de regimes tributários no País e cada um possui suas vantagens e desvantagens : Lucro Real, Lucro Presumido e o Simples Nacional. Veremos mais a fundo cada um destes regimes tributários mais adiante.

O regime tributário da Nestlé se enquadra no Lucro real e, ao reportar os resultados anuais de 2020, o grupo declarou aumento da alíquota tributária de 320 pontos-base para 24,2% devido a itens excepcionais em 2019, inclusive a alienação da Nestlé Skin Health. A alíquota tributária subjacente caiu 50 pontos-base para 21,1%, devido principalmente à evolução do mix geográfico e dos negócios. O lucro líquido diminuiu 3,0% para 12,2 bilhões de francos suíços. A margem de lucro líquido aumentou 90 pontos-base para 14,5%, devido a itens não recorrentes relacionados com ganhos em alienações, imparidades de ativos, custos de reestruturação e reavaliação de investimentos de capital. O lucro básico por ação aumentou 3,5% nas moedas constantes e diminuiu 4,5% na base reportada para 4,21 francos suíços, e o lucro por ação permaneceu inalterado em 4,30 francos suíços na base reportada. As alienações tiveram um impacto negativo de 3,5%. Já o programa de recompra de ações da Nestlé contribuiu com 1,4% para o aumento do lucro subjacente por ação, líquido de custos financeiros.

A Nestlé detém um complexo cenário de apurações fiscais e tributárias devido à sua presença em quase 100% do território brasileiro. Hoje, a indústria de alimentos gera um volume de cerca de 20 mil obrigações anuais relativas a mais de 20 milhões de notas fiscais eletrônicas emitidas em 24 estados e 128 municípios onde opera, cada um com sua legislação, o que resulta em burocracia e muitos riscos. Para ter ganho em performance e produtividade nas apurações fiscais, além de tomadas de decisões ágeis orientadas a dados, a companhia descontinuou seu software fiscal anterior e implementou o DP-Fisc, solução focada nas apurações fiscais e obrigações acessórias homologada e certificada pela SAP e que é fornecida pela Engineering, companhia global de Tecnologia da Informação e Consultoria especializada em Transformação Digital. O DP-Fisc eliminou um problema histórico da Nestlé, que era a duplicação das informações na base de dados do sistema de gestão empresarial, o SAP. Só no primeiro mês em produção, o DP-Fisc já realizou 80% das entregas acessórias mensais, que equivalem a cerca de mil obrigações. A agilidade proporcionada pela solução

trouxe ganhos consideráveis em performance e produtividade. Outra melhora perceptível foi no tempo de recebimento de notas fiscais, que agora são automatizadas por meio de um painel eletrônico, possibilitando, também, a detecção do número de erros, além da mensuração de documentos por localidades.

O projeto de Tax Transformation da Nestlé compreende as obrigações federais, estaduais, municipais e regimes especiais do setor alimentício: ISS (Imposto sobre Serviços), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) PIS, COFINS, ECD (Escrituração Contábil), ECF (Escrituração Contábil Fiscal), Siscoserv (Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio) e Transfer Price. Tudo isso a fim de criar as validações dos documentos fiscais com regras pré-definidas e automatizar ao máximo as rotinas de apuração de impostos, mantendo seus tributos em dia, com mais agilidade e menos probabilidade de erros.

### **3.2.1 LUCRO REAL**

O regime tributário da Nestlé se enquadra no Lucro Real onde na sua maioria, é utilizado por empresas corporativas ou multinacionais.

Mas, o que é lucro real?

O Lucro Real é o regime de tributação geral e mais complexo do sistema tributário brasileiro. Por meio dele, a contribuição do IRPJ e da CSLL é determinada com base no lucro líquido apontado pela empresa.

De forma mais clara e sucinta, este é o sistema de tributação a que a maioria das empresas brasileiras está obrigada a aderir. Assim, quando o negócio não se enquadra em nenhuma das exceções e permissões, obrigatoriamente se torna um contribuinte do Lucro Real.

Aliás, quando dizemos que é o mais complexo dos regimes, estamos enfatizando que ele determina regras e responsabilidades maiores para as empresas contribuintes. Porém, isso não é uma desvantagem.

Isso porque, a partir de uma análise completa e precisa da situação do seu negócio, pode até ser decidido que este seja o mais adequado e até contribua para a diminuição da carga tributária dentro da legalidade.

Conclusão: no Lucro Real, a tributação é calculada levando em consideração o lucro líquido que a empresa obteve em determinado período de apuração (no ano fiscal), considerando, ainda, os possíveis valores a acrescentar ou abater, conforme determina a lei.

Quais as vantagens do Lucro Real?

- 1- Possível compensar prejuízos fiscais;
- 2- Tributação mais justa por considerar situação real da empresa;
- 3- Aproveitar de créditos do PIS e do COFINS;
- 4- Poder optar por apuração trimestral ou anual, de acordo com suas necessidades e estratégias;
- 5- Em caso de prejuízo fiscal, não há obrigatoriedade de contribuição.

Quais as desvantagens do Lucro Real?

- 1- Maior burocracia na gestão de documentos;
- 2- Maior volume de obrigações acessórias – que não dizem respeito ao pagamento em si;
- 3- Demanda um rigoroso controle contábil;
- 4- As alíquotas de PIS e COFINS são mais altas – porém, há a permissão dos créditos descritos na legislação.

Por fim, é possível concluir que as empresas obrigadas a contribuir pelo Lucro Real são aquelas que podem escolher, mas decidem se enquadrar nesse modelo de tributação.

### 3.2.2 LUCRO PRESUMIDO

O que é Lucro Presumido?

O Lucro Presumido é uma das opções de regimes tributários que as empresas podem aderir, ao qual incidem sobre o percentual de uma margem de lucro presumida, lucro por presunção. Além disso, o lucro presumido é a forma de tributação simplificada do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). A sistemática de tributação pelo lucro presumido é regulamentada pelos artigos 516 a 528 do Regulamento do Imposto de Renda (Decreto 3.000/1.999).

O IRPJ e o CSLL são apurados trimestralmente, em 30 de março, 30 de junho, 30 de setembro e 31 de dezembro durante o ano- calendário.

As alíquotas de presunção para as atividades são:

- 1,6% do faturamento para revenda de combustíveis e gás natural;
- 8% do faturamento para vendas em geral, transporte de cargas, atividades de imobiliárias, serviços hospitalares; industrialização para terceiros com recebimento do material e demais atividades não especificadas que não sejam prestação de serviços;
- 16% do faturamento para transporte que não seja de cargas e serviços em geral;
- 32% do faturamento para serviços profissionais que exijam formação técnica ou acadêmica como advocacia, engenharia, intermediação de negócios, consultoria, administração de bens móveis ou imóveis, locação ou cessão desses mesmos bens, construção civil e serviços em geral.

E na hipótese de o negócio atuar em atividades com percentuais diferentes, cada uma delas terá seus ganhos tributados pelas respectivas faixas de presunção.

Impostos sobre o lucro

Além do conceito sobre o que é lucro presumido, o empreendedor também deve entender sobre os impostos. O IRPJ e a CSLL são apurados e pagos trimestralmente utilizando a receita desse período como base de cálculo bruta.

Para a primeira sigla, a alíquota é de 15% sobre a parcela de presunção. Para a segunda, a porcentagem aplicada é de 9% para as atividades das três primeiras faixas e 32% para os segmentos cujo lucro presumido é de também 32%.

Por exemplo, o cálculo desses tributos para um escritório de advocacia que fatura R\$ 150 mil em um trimestre é feito da seguinte forma:

- R\$ 150.000 x 32% de presunção = R\$ 48.000 (base de cálculo líquida para apuração)
- R\$ 48.000 x 15% de IRPJ = R\$ 7.200 a pagar de IRPJ
- R\$ 48.000 x 9% de CSLL = R\$ 4.320,00 a pagar de CSLL

#### Vencimentos e pagamentos de IRPJ e CSLL

Os trimestres seguem o calendário civil, com o primeiro indo de janeiro a março e assim por diante. Ambas as siglas possuem vencimento sempre no último dia do mês após o fechamento de um trimestre.

Os Documentos de Arrecadação das Receitas Federais (DARFs) podem ser emitidos no site da Receita Federal. O código do IRPJ é 2089 e o da CSLL, 2372.

#### Impostos sobre o faturamento

Além dos tributos acima, também incidem, mensalmente, o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição ao Financiamento da Seguridade Social (Cofins). Ambos são aplicados sobre a receita bruta de cada mês de forma direta.

O percentual a ser pago para o PIS é de 0,65%, e para a Cofins é de 3%. Então, pelo exemplo supracitado — supondo que para cada mês do trimestre do escritório o faturamento foi de R\$ 50 mil —, teríamos as seguintes guias a serem pagas em cada mês:

- R\$ 50.000 x 0,65% do PIS = R\$ 325
- R\$ 50.000 x 3% da Cofins = R\$ 1.500

O vencimento de ambos é todo dia 25, após o período de apuração.

O Lucro Presumido tem baixas alíquotas mensais e apenas tributa parte do faturamento bruto para os principais impostos. Então, a depender da atividade e do anexo no qual ela se enquadra no Simples, o Presumido pode acabar sendo mais

econômico. Pois o Lucro Presumido pode ser definido por presunção, isso em relação ao Lucro Real, têm uma menor parcela de lucro gasta com impostos.

Também em comparação ao Lucro Real, o regime de presunção demanda menos obrigações acessórias a serem cumpridas pelas empresas. Aliás, sendo possível que o negócio funcione no regime de caixa, ele pode ficar livre da burocracia do enquadramento.

A primeira comparação com o Simples Nacional também pode ser desvantajosa. Por exemplo, algumas prestações de serviços iniciam suas tributações em 6% na primeira faixa. Então, se a atividade da empresa se enquadra em tal anexo e não atinge alto faturamento, o Presumido é uma opção mais cara.

E caso a margem de lucro seja muito baixa, até o Real pode ser uma escolha mais barata pois a alíquota de presunção, nessa hipótese, pode superar o percentual de lucro líquido.

Em relação à burocracia, e agora relacionando com o Simples novamente, o enquadramento que presume o lucro acaba sendo muito mais complicado. Isso porque o regime simplificado impõe apenas uma declaração anual referente a impostos e receita. Já o Presumido exige no mínimo uma Escrituração Fiscal Digital (EFD) ao mês, referente a PIS e Cofins, e mais duas escriturações anuais: a Escrituração Contábil Digital (ECD) e a Contábil Fiscal (ECF).

### **3.2.3 SIMPLES NACIONAL**

O que é o Simples Nacional

Criado pela Lei Complementar n.º 123/06, o Simples unifica o recolhimento de tributos municipais, estaduais e federais.

Isso significa que as empresas que aderem ao Simples contam com uma guia única para pagar os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS e COFINS, IPI (impostos federais), ICMS (imposto estadual), ISS (imposto municipal), além de recolher o INSS Patronal para a Previdência Social.

Nem todas as empresas podem optar pelo Simples, já que existem dois pontos principais que devem ser seguidos:

- 1 - O enquadramento dos CNAEs permitidos no Simples;
- 2 - O limite de faturamento que devem ser atendidos para que a empresa escolha esse regime de tributação.

Segundo a legislação, podem ser tributadas pelo Simples empresas de faturamento que é até R\$360 mil/ano e as empresas de pequeno porte que faturam até R\$3,6 milhões ao ano. Empresas que não atendem a esse padrão de faturamento e CNAEs permitidos devem optar por outros regimes como o lucro real ou lucro presumido.

Antes existia uma limitação para aderir ao Simples em decorrência da atividade realizada pela empresa. No entanto, com a aprovação da Lei Complementar n.º 147/14, o regime do Simples se tornou universal para todas as atividades.

Assim, hoje, a única restrição para que a empresa opte pelo Simples decorre do seu faturamento.

#### Vantagens do Simples Nacional

Existem diversas vantagens para as empresas que optam pelo Simples:

A primeira delas, obviamente, é a unificação da arrecadação, facilitando o recolhimento dos impostos.

A arrecadação também é feita com uma alíquota única, o que significa para o empreendedor uma redução de 40% da sua carga tributária, em muitos casos.

Com o Simples também não há a necessidade do registro nos cadastros estaduais e municipais.

A própria contabilidade da empresa passa a ser menos complicada, na medida em que o cálculo e o recolhimento dos tributos são feitos de uma vez só. A contabilidade, naturalmente, também é realizada de forma bem mais simples.

Por fim, a empresa ainda conta com uma redução dos custos trabalhistas, já que se torna dispensável a contribuição de 20% do INSS Patronal na folha de pagamento.

#### Desvantagens do Simples Nacional

Porém, existem desvantagens também:

Como o Simples unifica o recolhimento dos tributos, as empresas acabam não se valendo dos créditos cumulativos do IPI, ICMS, PIS e COFINS.

Para empresas que adquirem insumos para o processo de industrialização, ou que fazem a revenda de produtos, essa característica do Simples acaba sendo pouco vantajosa.

Outra desvantagem do Simples é que, como o recolhimento é feito com base no faturamento e não no lucro, mesmo com a sua empresa tendo prejuízo, a carga tributária será a mesma.

Para determinadas atividades, o Simples acaba não valendo a pena em razão da alíquota. Como já explicamos neste post sobre enquadramento tributário, o ideal é analisar cada caso de forma concreta antes de tomar a decisão pelo regime tributário.

No entanto, uma regra acaba sendo adotada por boa parte dos empreendedores: quanto maior o total de gastos com a folha de pagamento, maior a vantagem de se adotar o Simples.

As empresas de pequeno porte, quando tributam pelo Simples, possuem um limite extra decorrente das exportações. Isso significa que a empresa pode recolher pelo Simples desde que sua receita bruta anual declarada seja de R\$7,2 milhões, sendo R\$3,6 milhões do mercado interno e R\$3,6 milhões de exportação de mercadorias e serviços.

Essa limitação pode ser um fator que desencoraje muitos empreendedores a crescer, já que alterando o regime tributário, a carga pode ser maior.

## 4. CONCLUSÃO

Concluimos neste Projeto Integrado a importância de uma gestão orçamentária dentro de uma empresa é essencial, através deste regime as empresas conseguem evoluir e atingir seus objetivos maiores. Foi citado também o Orçamento de Venda e o Orçamento de Despesas, dois orçamentos de extrema importância dentro da organização, mantendo a empresa em pleno funcionamento, se bem elaborado. A gestão estratégica de tributos, que quando bem executada por seus gestores, torna-se cada vez mais uma ferramenta de uso para deixar a empresa mais competitiva no mercado que atua, através desta gestão que se apresenta o plano de contas de uma organização, onde podem ser divididos entre simples nacional, lucro presumido ou lucro real.

Este trabalho foi elaborado em cima da empresa NESTLÉ BRASIL LTDA, uma empresa antiga no cenário nacional e com uma gestão orçamentária muito bem elaborada por seus gestores, se mantendo em funcionamento por todos estes anos, um exemplo é o próprio DRE da empresa, com ótimos resultados e uma gestão controlada de todos os gastos da empresa.

Assim, chegamos à conclusão de que sem uma Gestão Orçamentária bem elaborada e bem controlada por todos os gestores de uma empresa a mesma não se mantém em funcionamento.

## REFERÊNCIAS

- A EMPRESA NESTLÉ. Nestlé Good Food, Good Life, 2017. Disponível em: <https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/empresanestle> . Acesso em: 10/04/2021.
- Conheça as vantagens e desvantagens do simples nacional. Osayk,2021. Disponível em :<https://osayk.com.br/vantagens-desvantagens-simples-nacional>. Acesso em: 22/03/2021.
- Feitosa, Anderson. O que é Lucro Presumido? Características, prós e contras! Conube,2021. Disponível em:<https://conube.com.br/blog/o-que-e-lucro-presumido>. Acesso em: 22/03/2021.
- LUCRO REAL. O que é, prós e contras e diferenças?.Sperotto, 2019. Disponível em: <https://www.sperotto.com.br/lucro-real-o-que-e-pros-e-contras-e-diferencas/>. Acesso em: 24/06/2019.
- NESTLÉ. Wikipédia, a enciclopédia livre, 2021. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9#:~:text=Henri%20Nestl%C3%A9%2C%20su%C3%AD%20fundador%20da,principais%20criadores%20do%20leite%20condensado>. Acesso em: 10/04/2021.
- PAULA, Gilles B. de. 5 vantagens da gestão orçamentária para sua empresa. 2014. Disponível em: < [Vantagens da Gestão Orçamentária: 5 ganhos para empresa! \(treasy.com.br\)](http://treasy.com.br) >. Acesso em: 27/03/2021.
- PAULA, Gilles B. de. O que é gestão orçamentária: conceitos, dicas, vantagens e melhores práticas para sua empresa. 2015. Disponível em: < [Gestão Orçamentária - conceito, dicas e vantagens no uso \(treasy.com.br\)](http://treasy.com.br) >. Acesso em: 26/03/2021.
- ROSENDI, Luciano. O que é gestão orçamentária e qual a sua importância? 2020. Disponível em: < [O que é gestão orçamentária e qual a sua importância? - Fortes Tecnologia](http://fortes-tecnologia.com.br) >. Acesso em: 26/03/2021.
- SANTOS, Lisiane. Os sete tipos de orçamentos empresariais. 2012. Disponível em: < [Os sete tipos de orçamentos empresariais \(administradores.com.br\)](http://administradores.com.br) >. Acesso em: 26/03/2021.
- WK SISTEMAS. Conheça os benefícios da gestão orçamentária para o seu negócio. 2018. Disponível em: < [Conheça os benefícios da gestão orçamentária para o seu negócio - Blog de Gestão Empresarial ERP | WK Sistemas](http://wk-sistemas.com.br) >. Acesso em: 27/03/2021.
- XERPAY BLOG. 7 tipos de orçamento empresarial e suas vantagens. 2019. Disponível em: < [7 tipos de orçamento empresarial e suas vantagens \(xerpa.com.br\)](http://xerpa.com.br) >. Acesso em: 26/03/2021.
- XERPAY BLOG. Etapas do orçamento de vendas: o que é e como fazer? 2020. Disponível em: <[Etapas do orçamento de vendas: o que é e como fazer? \(xerpa.com.br\)](http://xerpa.com.br)>. Acesso em: 28/03/2021.

# ANEXOS



(Fonte: Nestlé)



(Fonte: Nestlé)



(Fonte: Nestlé)