



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Catarina José Rodrigues de Almeida

# Desvios Orçamentais como instrumento de Controlo de Gestão

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia  
da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos  
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor José Vaz Ferreira  
Entidade de Acolhimento: BLB - Indústrias Metalúrgicas, S.A.  
Supervisor Profissional: Júlio Correia, Diretor Financeiro

Coimbra, 2016



## **Resumo**

O presente trabalho refere-se ao relatório curricular para a conclusão do Mestrado em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizado na empresa ABC SA, na área financeira. O estágio decorreu desde o dia 2 de Fevereiro de 2016 até ao dia 6 de Junho de 2016.

Os temas desenvolvidos ao longo do relatório estão relacionados com o controlo de gestão, nomeadamente a análise de desvios orçamentais. Este tema é fundamental a todas as empresas, no controlo de toda a sua atividade, motivo pelo qual despoletou em mim o interesse em desenvolvê-lo.

A realização deste relatório tem como objetivo dar a conhecer a importância da análise dos desvios orçamentais. Neste sentido, pretende demonstrar a utilidade que o sistema de controlo de gestão tem na realização de uma correta análise de vendas, custos e resultados.

A título de conclusão, os sistemas de controlo de gestão são uma ferramenta indispensável à empresa dado que fornecem todo o tipo de informações para realizar o planeamento, o controlo e a avaliação da execução das atividades.

O orçamento é um instrumento essencial ao controlo orçamental dado que permite a comparação entre os valores orçamentados e os valores reais. A partir desta comparação faz-se o apuramento dos desvios e, caso sejam desfavoráveis para a empresa, desenvolvem-se e aplicam-se medidas corretivas.

**Palavras-chave:** planeamento, controlo, gestão, orçamento, desvios.

## **Abstract**

The present work refers to the curriculum report's conclusion for master's degree in management, through Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, held in ABC SA's company, regarding the financial area. The internship ran from the 2nd of February of 2016 up to the 6th June of 2016.

The developed subjects through this report are related with management control, including variance analysis. This is an essential theme for all companies in its activity control, reason why it became interesting for me to develop.

The realization of this report has the objective to announce the importance of analysis of budget gaps. In this sense, it is intended to demonstrate the utility that the management control system has in making a correct analysis of sales, costs and results.

By way of conclusion, management control systems are an important tool for companies, in order to provide all kind of information for planning, performance, monitoring evaluation and activities implementation.

The budget is an important tool for budgetary control, allowing to compare budgeted figures with actual figures. From this analysis we can proceed with the clearance of deviations, and in case they're adverse for the company, corrective measures have to be applied.

**Key words:** planning, control, management, budget, variance.

## Índice

Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Anexos .....	viii
1. Enquadramento e Objetivos .....	1
2. Revisão Teórica.....	3
2.1. Sistemas de Controlo de Gestão.....	3
2.2. A Gestão Orçamental .....	6
2.3. O orçamento.....	7
2.4. Limitações do orçamento tradicional .....	10
2.5. Abordagem Beyond Budgeting.....	11
2.6. O processo orçamental .....	11
2.6.1. A sequência orçamental .....	12
2.7. Obstáculos ao processo orçamental .....	13
2.8. O controlo orçamental .....	14
2.9. Desvios Orçamentais.....	15
2.9.1. Tipos de desvios .....	15
2.9.2. Princípios na análise dos desvios .....	16
2.10. Limitações do controlo orçamental .....	17
3. O Estágio .....	19
3.1. A Empresa.....	19
3.1.1. História.....	19
3.1.2. Qualidade.....	20
3.1.3. Vendas, Clientes e Fornecedores .....	21
3.2. Objetivos do estágio.....	22
3.3. Tarefas realizadas .....	23
3.3.1. Análise de documentação interna.....	23
3.3.2. Análise detalhada de margens e vendas .....	23
3.3.3. Do processamento da encomenda à sua expedição .....	26
3.3.4. Conciliação Bancária .....	28
3.3.5. Declaração Mensal do IVA .....	29
3.3.6. Operações Diversas .....	29

3.4. Planeamento e Estratégia .....	31
3.5. O orçamento.....	31
3.5.1. Etapas do processo orçamental.....	32
3.5.2. Processo de construção do orçamento.....	33
3.6. Análise de desvios no controlo orçamental .....	34
3.6.1. Introdução .....	34
3.6.2. Análise geral da conta de resultados .....	35
3.6.3. Vendas por país na exportação.....	38
3.6.4. Vendas por país ao grupo (Interco).....	39
3.6.5. Análise de desvios: Chile .....	40
3.6.7. Análise de desvios: Grã-Bretanha .....	43
4. Análise Crítica.....	45
5. Conclusão.....	47
6. Referências Bibliográficas.....	49
Anexos .....	51

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Peso das vendas de banheiras .....	34
Tabela 2 - Detalhe dos outros custos em valor .....	37
Tabela 3 -Peso das vendas por cliente no total das vendas ao grupo .....	40
Tabela 4 - Resumo da análise ao Chile .....	41
Tabela 5 - Peso das vendas do modelo B20E1200C no total das vendas de banheiras .....	42
Tabela 6 - Peso das vendas do modelo B20E1200C no total das vendas globais.....	42
Tabela 7 - Resumo da análise à Grã-Bretanha .....	43
Tabela 8 - Peso das vendas dos modelos B70C9000Q/N nas vendas globais .....	44



## Índice de Anexos

Anexo I - Demonstração individual dos resultados por naturezas de 2015.....	52
Anexo II - Balanço individual de 2015 .....	53
Anexo III - Exemplo de uma tabela dinâmica .....	54
Anexo IV - Vendas em unidades à exportação 2015.....	55
Anexo V - Vendas em unidades ao grupo 2015 .....	56
Anexo VI - Conta de resultados detalhada de 2015.....	57
Anexo VII - Mapa modelo da conciliação de saldos.....	59
Anexo VIII - Mapa modelo do campo 21 .....	60
Anexo IX - Exemplo de alguns PCS's utilizados .....	61
Anexo X - Mapa de vendas e volume de produção .....	62
Anexo XI - Mapa da variação do preço de venda e do custo .....	64
Anexo XII - Mapa da variação das vendas .....	65
Anexo XIII - Mapa das vendas em unidades à exportação .....	66
Anexo XIV - Mapa das vendas em unidades ao grupo .....	67
Anexo XV - Mapa do custo unitário de produção .....	68
Anexo XVI - Mapa dos outros custos.....	70
Anexo XVII - Mapa dos custos gerais de produção .....	71
Anexo XVIII - Mapa dos custos comerciais .....	72
Anexo XIX - Mapa dos custos da administração .....	73
Anexo XX -Mapa da situação financeira .....	74
Anexo XXI -Mapa da conta de resultados.....	76
Anexo XXII - Mapa do orçamento de investimentos .....	77
Anexo XXIII - Mapa dos cash-flows e da situação financeira.....	78
Anexo XXIV - Mapa do Balanço (Ativo) .....	79
Anexo XXV - Mapa do Balanço (Passivo) .....	81
Anexo XXVI: Mapa 1. Análise da Conta de Resultados Trimestral.....	82
Anexo XXVII - Mapa 3. Análise detalhada de desvios na margem bruta .....	83
Anexo XXVIII - Mapa 4. Vendas por país: Exportação .....	84
Anexo XXIX - Mapa 2. Custo unitário de produção.....	85

Anexo XXX - Mapa 5. Vendas por cliente: Grupo .....	86
Anexo XXXI - Mapa 6. Desvios nas vendas ao Chile .....	87
Anexo XXXII - Tabela de distribuição dos modelos de banheiras por medida existentes ..	94
Anexo XXXIII - Tabela do tipo de acabamento do produto .....	96
Anexo XXXIV - Tabela dos outros tipos de acabamento do produto .....	97
Anexo XXXV - Tabela que define a cor do produto .....	98
Anexo XXXVI - Tabela que define a marca do produto .....	99
Anexo XXXVII - Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha .....	100
Anexo XXXVIII - Organograma .....	106

## 1. Enquadramento e Objetivos

O presente relatório tem como objetivo aprofundar os conhecimentos na área do controlo de gestão, para que seja evidenciada a importância da existência dos sistemas de controlo de gestão nas empresas.

Segundo Pietrzak, 2013 *apud* Reka *et al.*, 2014, a orçamentação é um processo que assume extrema importância nas empresas e tem sido das técnicas que apresenta maior sucesso no contexto empresarial.

Atualmente, a generalidade das empresas depende fortemente dos orçamentos como meio para alcançar os objetivos e metas traçadas. É necessário que os sistemas de orçamentação sejam desenvolvidos de forma adequada para que a empresa possa beneficiar da sua utilização e não sejam unicamente desperdício de tempo e recursos (Raghuandan, Ramgulam e Raghuandan-Mohammed, 2012 *apud* Reka *et al.*, 2013).

Através dos orçamentos é possível realizar uma análise de variância, comparando os dados reais com os orçamentados e, desta forma, encontrar os respetivos desvios, analisá-los e, posteriormente, solucionar-los através de medidas corretivas (Mohamed *et al.*, 2015).

A análise de desvios orçamentais realizada na parte prática do relatório demonstra a grande utilidade dos orçamentos, que são a base do controlo orçamental, para orientar a atividade da empresa em estudo.

A ABC, S.A. efetua uma gestão orçamental desde 1996, elaborando o orçamento anualmente, de acordo com as informações macroeconómicas e segundo as orientações dadas pela sede. Os orçamentos quantificam os objetivos e planos que a empresa pretende alcançar no ano a que respeitam. Desta forma, através de uma comparação dos dados que foram orçamentados com os reais, a ABC, S.A. consegue verificar, através da análise de desvios, a evolução da atividade da empresa. Consoante os resultados apurados por esta análise, a empresa tem toda a informação necessária para ajustar a sua atividade consoante ache necessário.

Em suma, a aplicação do sistema de controlo de gestão consiste numa ferramenta de apoio à tomada de decisão, proporcionando uma melhor resposta na

satisfação dos clientes, permitindo uma alocação eficaz e eficiente dos recursos disponíveis. Assim, a empresa está preparada para solucionar obstáculos que surjam dadas as constantes mudanças do meio envolvente.

O presente relatório encontra-se dividido em dois capítulos sendo que o primeiro compreende a revisão de literatura e o segundo capítulo engloba a parte prática relacionada com o estágio e o tema da análise de desvios orçamentais.

No primeiro capítulo são abordados os conceitos chave no âmbito do controlo de gestão: os sistemas de controlo de gestão, a gestão orçamental, o orçamento, o processo orçamental e, por fim, o controlo orçamental.

O segundo capítulo começa com a apresentação da empresa e os objetivos do estágio. Seguidamente são descritas as atividades que desenvolvi ao longo do estágio. Finalmente é feita uma análise de desvios orçamentais tendo em conta diversos tipos de mapas, através da comparação de dados reais com os valores orçamentados.

## 2. Revisão Teórica

### 2.1. Sistemas de Controlo de Gestão

O conceito de contabilidade de gestão é muito abrangente sendo o ponto de partida para o desenvolvimento do tema dos sistemas de controlo de gestão. A contabilidade de gestão envolve decisões a diversos níveis hierárquicos contribuindo para a execução dos sistemas de planeamento e de gestão de desempenho, e fornecendo informação sobre a posição financeira da empresa. Neste contexto, estimula a eficiência das atividades da empresa, detendo um papel ativo na formulação e implementação estratégica (Institute of Management Accountants, 2008 *apud* Zanibbi, 2011).

O planeamento e o controlo são conceitos fundamentais na gestão de uma empresa, no entanto são, por vezes, confundidos pelo que é muito importante distingui-los convenientemente. O planeamento caracteriza-se pela escolha de diversas alternativas tendo em vista a prossecução dos objetivos da organização. Por sua vez, o controlo compreende todas as ações realizadas no âmbito de verificar se os resultados previstos estão a ser alcançados (Jordan *et al.*, 2011; Burns, 2013).

O controlo de gestão é o processo através do qual os gestores influenciam os restantes membros da empresa a implementar a estratégia definida para a organização. Os sistemas de controlo de gestão são a parte da contabilidade de gestão que se ocupa do alinhamento dos interesses dos indivíduos da empresa com os objetivos da própria empresa, ou seja, estabelece uma congruência dos objetivos. Para concretizar isto, é necessário que a empresa desenvolva um sistema de medição do desempenho que desencadeie um conjunto de medidas que torne a utilização dos recursos eficaz e eficiente. (Anthony, 1988 *apud* Zanibbi, 2011).

Neste contexto, de acordo com Chenhall 2005 *apud* Ismail e Ghazali, 2015, é relevante referir que a estratégia de uma empresa pode ser conduzida por duas vias. Uma delas consiste na pré-formulação da estratégia pela gestão de topo, ou seja, é uma estratégia intencional. Por outro lado a estratégia emergente surge no decorrer de um processo ou de determinada atividade em resposta a uma mudança no meio envolvente.

Assim, é importante que o processo de formulação da estratégia seja flexível e se adapte a mudanças no ambiente organizacional tendo que, por sua vez, existir uma aprendizagem de feedback para implementar a estratégia mais adequada à empresa (Elcock, 1996 *apud* Ismail e Ghozali, 2015).

O sistema de controlo de gestão ocupa um lugar de destaque nas empresas dado que permite aos gestores ter uma visão real da sua situação, assim como auxilia os gestores no processo de tomada de decisão, no planeamento e no controlo das atividades de toda a organização (Varzaru, 2015).

Posto isto, há uma grande necessidade de que os sistemas de controlo de gestão sejam revistos periodicamente, para que consigam contornar os obstáculos emergentes do contexto ambiental onde a empresa está inserida (Henri, 2010 *apud* Korhonen *et al.*, 2014).

Os sistemas de controlo de gestão garantem uma utilização eficaz e eficiente dos recursos na prossecução dos objetivos organizacionais (Anthony, 1965 *apud* Dropulic, 2014). Desta forma é necessário monitorizar toda a atividade empresarial e desenvolver um sistema adequado de medição do desempenho dos trabalhadores, tendo em conta diversas técnicas adotadas pela empresa (Kimura e Mourdoukoutas, 2000 *apud* Dropulic, 2014).

Em suma, segundo Asel, 2009 *apud* Dropulic, 2014, os sistemas de controlo de gestão têm dois grandes objetivos. O primeiro objetivo centra-se na informação que estes sistemas fornecem à empresa, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão. O segundo objetivo consiste no desenvolvimento de padrões de comportamento dos funcionários.

Um bom sistema de controlo de gestão orienta todo o processo de tomada de decisão e desenvolvimento das ações mais adequadas à empresa, motivando os trabalhadores na prossecução dos objetivos a que a organização se propôs. Assim, existe um encontro dos interesses dos trabalhadores com os interesses da organização (Srivastava e Rastogi, 2008 *apud* Dropulic, 2014).

Os sistemas de controlo de gestão podem ser vistos segundo duas perspetivas: uso diagnóstico e uso interativo (Simons, 1995, 2000 *apud* Nisiyama *et al.*, 2016).

De acordo com Simons, 1995 *apud* Beuren e Oro, 2014, os sistemas de controlo de gestão são úteis na monitorização do feedback, auxiliando no processo de implementação estratégica, ou seja, numa perspetiva de uso diagnóstico. O uso diagnóstico diz respeito à monitorização dos resultados da empresa, através da comparação dos dados previstos com os reais e, através desta informação, desenvolver ações corretivas no sentido de alinhar a estratégia para o cumprimento dos objetivos. Para além disto os sistemas de controlo de diagnóstico servem para motivar os trabalhadores a concretizar a estratégia prevista (Simons, 2000 *apud* Nisiyama *et al.*, 2016).

Em resumo, os sistemas de controlo de diagnóstico caracterizam-se pela informação que fornecem acerca dos resultados da empresa, pela comparação que se estabelece dos dados previstos com os reais e ainda pelo desenvolvimento de ações corretivas dos desvios encontrados (Simons, 1995 *apud* Nisiyama *et al.*, 2016).

Os sistemas de controlo de gestão numa perspetiva do uso interativo caracterizam-se pela sua capacidade de adaptação em ambientes competitivos, onde as mudanças do meio envolvente são constantes e imprevistas (Simons, 1995 *apud* Beuren e Oro, 2014). Tendo em conta o contexto empresarial atual as empresas, para acompanhar a evolução dos processos e produtos, têm de inovar continuamente. É neste sentido que surgem os sistemas de controlo interativos dado que fornecem aos gestores os instrumentos necessários para a busca de novas oportunidades e, posteriormente, novas estratégias (estratégias emergentes) (Simons, 1995 *apud* Nisiyama *et al.*, 2016). Os sistemas de controlo interativos alertam a empresa para a apropriação das estratégias em curso, desafiando-as para uma melhoria e adaptação ao meio envolvente (Otley, 2003 *apud* Nisiyama *et al.*, 2016).

Segundo Chenhall, 2003 *apud* Fauzi *et al.*, 2001, existem seis fatores que influenciam os sistemas de controlo de gestão:

- Meio-ambiente. As constantes mudanças do meio envolvente influenciam, na maior parte das vezes, a atividade da empresa, sendo útil um bom sistema de controlo de gestão para ultrapassar as dificuldades emergentes. O sistema de

controlo de gestão deve acompanhar a incerteza e a complexidade do meio em que se insere, possuindo abertura e flexibilidade a novas técnicas.

- Tecnologia. Os elementos que podem influenciar o sistema de controlo de gestão compreendem todos os processos de fabricação, o *hardware*, os materiais utilizados, as pessoas, o software e o conhecimento.

- Estrutura. Cada organização possui uma estrutura organizacional diferente que demonstra as relações de responsabilidade, hierarquizadas, entre os indivíduos na execução das atividades.

- Tamanho. A dimensão da empresa é importante dado que, quanto maior for o seu tamanho, existe uma maior especialização e divisão do trabalho e, por sua vez, melhores e mais complexos são os controlos efetuados.

- Estratégia. A cultura de cada organização é influenciada tendo em conta a estratégia pela qual opta, o ambiente externo, as tecnologias, assim como o sistema de controlo de gestão.

- Cultura. A cultura de cada país influencia a forma de atuação das diversas empresas. Dentro de cada empresa existem indivíduos com culturas distintas que afetam o seu modo de trabalho, influenciando também a forma como encaram o sistema de controlo de gestão.

## **2.2. A Gestão Orçamental**

A gestão orçamental consiste num modelo de gestão compreendido pela planificação das atividades a desenvolver na empresa, tendo em conta os objetivos a atingir, sendo que a sua quantificação se traduz no orçamento. Este sistema é muito importante no apoio à tomada de decisão, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da organização (Rodrigues e Reis, 2011).

A gestão orçamental torna-se fundamental à realização do controlo de gestão, na medida em que, através dos orçamentos, se compara, periodicamente, a realidade com os objetivos fixados, podendo monitorizar toda a atividade (Rodrigues e Reis, 2011). A gestão orçamental não pode ser interpretada apenas como um instrumento de previsão a curto prazo. É importante referir que não pode ser olhada de uma perspetiva

estática pois envolve previsão, decisão, implementação, controlo consoante as modificações do meio envolvente, tendo em vista o contorno dos obstáculos (Rodrigues e Reis, 2011).

Portanto faz todo o sentido referir a gestão orçamental segundo três abordagens distintas: a abordagem contabilística, a abordagem do planeamento e a abordagem dinâmica (Rodrigues e Reis, 2011):

- Abordagem contabilística. Nesta abordagem, a contabilidade previsional surge como uma solução, tendo em conta a Demonstração de Resultados Previsional e o Balanço Previsional, que são resultado da construção dos orçamentos. Esta abordagem procura a antecipação do futuro e o ajuste dos valores consoante surjam alterações no meio envolvente e também, através da comparação dos valores orçamentados com os reais, analisar eventuais desvios e as suas respetivas causas, desencadeando ações corretivas na empresa.

- Abordagem de planeamento. Esta abordagem refere que, tendo em conta os acontecimentos passados e analisando convenientemente o presente, se consegue obter uma boa visão daquilo que poderá ser o futuro, construindo previsões e as suas respetivas análises.

- Abordagem dinâmica. A gestão orçamental vista de uma perspetiva dinâmica não pode ser encarada apenas como um instrumento de previsão a curto prazo. Nesta abordagem são consideradas duas vertentes: voluntarista e globalidade. A vertente voluntarista relaciona-se com a definição de objetivos, o planeamento e o controlo das atividades empresariais. A vertente globalidade refere-se à quantificação de todas as previsões.

### **2.3. O orçamento**

O orçamento é um instrumento de apoio à tomada de decisão, dado que, para além de considerar as previsões para um determinado horizonte temporal, constitui o compromisso em alcançar os objetivos propostos. Portanto, é um plano financeiro que compreende as despesas e as receitas, ou seja, traduz monetariamente o que foi estabelecido nos planos de ação (Jordan *et al.*, 2011).

O orçamento é o ponto de partida para o controlo orçamental, sendo muito importante no curto e no longo prazo, dado que fornece informação sobre a evolução da estratégia e respetivos planos de ação da empresa. Tendo em conta estes dados, os gestores avaliam o impacto que a estratégia adotada tem na empresa. Caso os resultados não sejam satisfatórios, tem de ser feita uma revisão aos planos traçados (Catargiu, 2015).

O sucesso das empresas está dependente de uma boa gestão do orçamento, na medida em que este funciona como instrumento de planeamento, traduz monetariamente os planos da empresa, permite uma avaliação do desempenho, fornece informação sobre os resultados reais e, ainda, é essencial no estabelecimento de comparação dos dados das previsões com os dados reais. Através desta análise dos resultados os gestores estão aptos a desenvolver as ações mais adequadas à evolução da empresa retirando, desta forma, o melhor proveito possível dos orçamentos. (Catargiu, 2015).

Em suma, tendo em conta que o orçamento é uma transposição numérica dos planos de atividades traçados, procura-se um equilíbrio entre a melhor alocação dos recursos aliada à melhor forma de atingir os objetivos propostos. Neste sentido o orçamento desempenha, no geral três funções essenciais: planeamento, controlo e avaliação (Rodrigues e Reis, 2011).

O orçamento é uma ferramenta indispensável à gestão das empresas e desempenha diversos papéis, atuando como: instrumento de descentralização, instrumento de planeamento, instrumento de motivação, instrumento de coordenação e instrumento de avaliação (Jordan, *et al.*, 2011):

- Instrumento de descentralização. O orçamento deve moldar-se à estrutura organizacional e fomentar a descentralização que é um modo de repartição de poderes, ou seja, os níveis hierárquicos mais baixos passam a deter mais responsabilidades, delegadas pelo gestor de topo. Assim, este é libertado de algumas tarefas. No entanto, está sempre responsabilizado dado que decidiu sobre a delegação de autoridade.

- Instrumento de planeamento. Quando uma empresa possui um plano estratégico bem definido e alinhado com o orçamento, o processo orçamental é iniciado com o plano operacional que constitui a quantificação dos objetivos e das atividades a desenvolver num determinado horizonte temporal. Desta forma os diversos centros de responsabilidade estão conscientes as funções que lhes compete na elaboração do plano anual. No entanto, a falta de um plano estratégico bem delineado constitui uma limitação à empresa na medida em que leva a que o processo orçamental se torne demasiado extenso e complexo.

- Instrumento de motivação. O orçamento não pode ser considerado apenas uma quantificação monetária dos objetivos e planos de ação definidos pela empresa. Se o orçamento for encarado como uma ameaça, é negativo para empresa dado que os trabalhadores não se sentem realizados com as tarefas que desenvolvem, afetando negativamente o desempenho global da empresa. Por outro lado, se o orçamento for tomado como um desafio, motiva os trabalhadores, incentiva-os na criação de novas iniciativas, fomentando a evolução das atividades.

- Instrumento de coordenação. O processo orçamental exige que seja feita uma coordenação a nível vertical e a nível horizontal. A coordenação vertical constitui um alinhamento ao longo da estrutura hierárquica, ou seja, o desempenho de um determinado gestor é afetado consoante o desempenho dos seus subordinados. A coordenação horizontal consiste em manter, entre os diferentes departamentos da empresa, uma coerência entre os objetivos e os planos definidos.

- Instrumento de avaliação. Através da comparação dos dados orçamentados com o que efetivamente foi realizado, obtém-se uma visão clara da evolução da empresa. Neste contexto, o orçamento é muito importante porque permite avaliar os desvios encontrados na comparação dos valores e controlar estes acontecimentos, de forma a monitorizar a performance empresarial.

## 2.4. Limitações do orçamento tradicional

São apresentados alguns obstáculos com que as organizações se depararam ao utilizar o orçamento tradicional na sua gestão (Hunt, 2003 *apud* Lopes e Blaschek, 2005):

- Frequência e oportunidade. Dado que o meio envolvente se encontra em constante mudança, o orçamento tradicional não é capaz de fazer face a esta dinâmica de negócio. Desta forma, a gestão deve estar preparada para ultrapassar rápidas alterações no ambiente empresarial, de forma a estar à altura da concorrência.

- Flexibilidade. Atualmente, muitas empresas passam por complexos processos de fusão ou aquisição de outras empresas necessitando, por isso, que haja uma adaptação do orçamento a estas situações, o que não acontece de acordo com o sistema tradicional, não existindo uma adequação aos novos processos organizacionais.

- Custo e esforço. O processo de elaboração do orçamento tradicional é bastante moroso, e as empresas carecem de tempo para a sua elaboração com a máxima qualidade possível e, para além disto, implica grandes custos na sua construção.

- Responsabilidade e propriedade. Por vezes a função de controlo confunde-se com a execução do orçamento, ou seja, o controlador tem a função de auxiliar/facilitar todo o processo, em vez de se tornar o “proprietário” do mesmo.

- Transparência e acesso. Se os gestores operacionais não forem convenientemente informados sobre as projeções do orçamento, sentem que apenas estão a cumprir ordens dadas pela administração.

- Precisão. Apesar da grande evolução das tecnologias, muitas empresas continuam a utilizar diversos métodos para a elaboração do orçamento tradicional que não compreendem as melhores técnicas no que respeita à precisão com que é elaborado.

- Habilidades financeiras e ânimo – É necessário ter em conta que, dado que o processo orçamental requer profissionais especializados, poderá induzir que se trata de um processo meramente numérico.

## **2.5. Abordagem *Beyond Budgeting***

Esta abordagem foi desenvolvida com o intuito de renovar o contributo da contabilidade de gestão para as empresas (Goode e Malik, 2011 *apud* Reka *et al.*, 2014). Segundo Hope e Fraser, 2003 *apud* Reka *et al.*, 2014, deveria deixar de se utilizar o sistema de orçamentação dado que já não se aplica à complexidade do meio envolvente e tem grande dificuldade em se ajustar face à competitividade do contexto em que as empresas se inserem.

De acordo com Reka *et al.*, 2014, o propósito da perspetiva *Beyond Budgeting* não é erradicar a utilização dos orçamentos, por sua vez, o objetivo é criar empresas mais pró-ativas e que valorizem a componente humana. Neste sentido, torna-se imperativo uma renovação dos modelos de gestão existentes, acompanhada de uma mudança das mentalidades.

Em suma, esta abordagem visa a gestão tendo por base o princípio da descentralização, criando equipas responsáveis na tomada de decisão. Desta forma, as organizações moldam-se ao ambiente em que se inserem e melhoram o seu sistema de controlo de gestão consoante as adversidades emergentes (CIMA, 2007 *apud* Reka *et al.*, 2014).

## **2.6. O processo orçamental**

O processo orçamental é indispensável ao controlo de gestão, dado que os orçamentos se traduzem no instrumento técnico que auxilia a tomada de decisão. É muito importante que os gestores saibam o significado do orçamento para a empresa, assim como os objetivos inerentes e as suas diversas formas de o elaborar (Jordan *et al.*, 2011).

Os objetivos da empresa são delineados tendo em conta a estratégia que adota, podendo ser diversificados. Neste contexto são traçados os planos de atividades que englobam o conjunto de decisões tomadas na prossecução dos objetivos (Jordan *et al.*, 2011).

Neste sentido, dado que o gestor está consciente de quais os objetivos a que se propôs, está apto a iniciar os planos de ação, que incluirão todas as atividades previstas a

realizar para o período orçamentado. Segue-se a quantificação financeira destes planos de ação, resultando no orçamento (Jordan *et al.*, 2011).

### **2.6.1. A sequência orçamental**

Segundo Jordan *et al.*, 2011, a sequência orçamental constitui um dos elementos do processo orçamental. Não existe um processo formal que a define pelo que depende, nomeadamente, do tipo de empresa em causa, da hierarquia de gestão e dos recursos de que a empresa dispõe. Neste contexto, o processo de elaboração dos orçamentos é feito tendo em conta as necessidades da empresa, dado que cada uma prossegue objetivos diferentes.

A primeira questão a referir é por onde se começa a elaboração do orçamento. Normalmente inicia-se com a programação e orçamentação de vendas. A organização das etapas seguintes depende de empresa para empresa não seguindo uma ordem fixa.

Os objetivos globais da empresa são definidos e, seguidamente são atribuídos objetivos por departamento ou atividade. Concluída esta fase, a empresa passa à definição dos planos de ação e respetiva orçamentação.

No plano de marketing são definidas as quantidades a vender de acordo com o tipo de produto, de acordo com o mercado/cliente e também os preços a praticar. Daqui resultam o orçamento das vendas e o orçamento dos custos comerciais.

O orçamento de vendas constitui a quantidade e o valor a vender de cada produto. O orçamento dos custos comerciais comporta todas as despesas relacionadas com o pessoal afeto a esta área, ou seja, com a estrutura da atividade comercial da empresa.

Os dados embutidos no orçamento de vendas são indispensáveis para o orçamento de produção, na medida em que estes em conjunto com a política de armazenagem de produtos acabados permitem obter as quantidades a produzir. O orçamento de produção não é mais do que a quantificação em unidades monetárias do plano de produção como o custo de mão-de-obra e o preço unitário da matéria-prima.

Seguidamente a informação das quantidades a produzir é transmitida à Direção de Aprovisionamento, que contribui para apurar a quantidade necessária a comprar de

matérias-primas e o seu preço unitário. O orçamento de compras constitui a programação das compras das matérias-primas necessárias. O orçamento das despesas de aprovisionamento inclui as despesas com o pessoal relacionado com esta unidade, as despesas de transporte, de conservação e de armazém.

O orçamento da despesa com o pessoal é fundamental para completar os orçamentos acima mencionados. Em algumas empresas este é elaborado por departamento, dependendo do modelo de gestão que adotem.

Relativamente aos outros departamentos que não estão diretamente ligados ao processo produtivo, existe alguma complexidade na elaboração dos seus orçamentos (Direção de Informática, Direção de Controlo de Gestão, etc.). Neste caso o orçamento de investimentos revela grande importância.

Após a finalização do conjunto de todos os orçamentos, estes são alvo de uma análise e controlo procedendo-se à sua consolidação, resultando na Conta de Exploração Previsional. Através da informação fornecida pelos orçamentos e pela conta de exploração previsional, reúnem-se as condições para a elaboração do orçamento de tesouraria e financeiro.

Finalmente, tendo em conta todos os instrumentos acima mencionados, surge o Balanço previsional completando-se, assim, conjunto dos documentos do Plano Anual ou Orçamento.

## **2.7. Obstáculos ao processo orçamental**

Segundo Jordan *et al.*, 2011, existem diversos obstáculos que podem afetar o processo orçamental e subdividem-se em dois grupos: as dificuldades de forma e as dificuldades de fundo.

As dificuldades de forma compreendem o calendário, os formulários e os processos. Muitas empresas possuem um calendário do processo orçamental demasiado longo podendo desmotivar os trabalhadores, prejudicando a qualidade do mesmo. Os formulários são importantes no processo orçamental, no entanto não devem existir em número exagerado. Através destes cria-se uma linguagem comum a todos os trabalhadores, facilitando a compreensão do processo orçamental entre eles e permitem

evidenciar os pontos mais importantes a ser abordados. Os processos relacionam-se diretamente com o calendário e com os formulários e permitem a coordenação entre os diversos departamentos facilitando a transmissão da informação sobre os orçamentos.

A existência do “Manual do Orçamento” é de grande relevância dado que inclui os objetivos e a descrição do processo orçamental, a delegação de responsabilidades, todas as indicações para a elaboração dos orçamentos, o calendário do processo orçamental, as relações interdepartamentais, todos os processos envolvidos e os formulários orçamentais.

As dificuldades de fundo surgem dos maus hábitos de trabalho que os colaboradores adotam ao longo do tempo, sendo dos obstáculos mais complexos de eliminar. A elaboração do orçamento requer uma orientação segundo os objetivos que a empresa se propôs. Caso não existam, o orçamento traduz-se, apenas, num ajuste dos valores do ano anterior de acordo com a inflação.

O orçamento traduz, para além dos objetivos, os planos de ação que incluem as atividades a executar ao longo do ano e, na ausência destes, o orçamento é considerado uma pura transposição de valores. O orçamento deve ser elaborado apenas com o detalhe necessário, para que a sua análise não seja demasiado complexa para os gestores. Deve haver grande precisão na elaboração de todas as rubricas do orçamento para que não existam custos sobreavaliados ou até mesmo proveitos subavaliados.

## **2.8. O controlo orçamental**

O controlo orçamental é um dos principais instrumentos de controlo interno e útil na alocação dos recursos organizacionais, eficaz e eficientemente. Através deste, é possível implementar os planos definidos, monitorizar as atividades e, por fim, controlar/verificar se a execução das atividades está em conformidade com o planeado (Carr e Joseph, 2000 *apud* Mohamed *et al.*, 2015).

No controlo orçamental são utilizadas quatro técnicas denominadas: análise de variância, contabilidade por centros de responsabilidade, ajuste de fundos e orçamento de base zero (Mohamed *et al.*, 2015):

- A análise de variância compara os dados previstos com os reais e, a partir desta comparação apuram-se os favoráveis e/ou desfavoráveis à empresa.

- A contabilidade por centro de responsabilidade compreende a criação de um centro de custo, centro de lucro e centro de investimento, que funcionam como os departamentos de uma organização, e para cada um deles os trabalhadores têm orientações específicas de desempenho.

- O ajuste de fundos traduz-se no ajustamento de fundos que é feito pela gestão de topo de um projeto para outro.

- O orçamento de base zero é elaborado sem olhar a dados históricos, não tem como base quaisquer dados anteriores.

O controlo orçamental surge como uma ferramenta importante à gestão das empresas, permite aos gestores acompanharem os objetivos e planos de ação definidos, complementando todo o processo de planeamento e orçamentação (Jordan *et al.*, 2011).

## **2.9. Desvios Orçamentais**

### **2.9.1. Tipos de desvios**

De acordo com Rodrigues e Reis, 2011, existem quatro tipos de desvios alvo de análise:

- Desvio de Volume. Mede a diferença entre as quantidades orçamentadas e as quantidades reais (por exemplo a quantidade total de produtos vendidos ou produzidos). O desvio de volume pode ser causado por fatores de natureza exógena (alteração no valor global da indústria – este valor na maioria das vezes não é conhecido) ou de natureza endógena (alteração no valor da quota de mercado).

- Desvio de mix. Consiste na decomposição interna do elemento a orçamentar. Falando nas vendas, o mix encontra-se pelo peso do produto no total das vendas ou pelo peso do produto num determinado serviço, entre outros.

- Desvio de eficiência. Traduz-se na quantificação do impacto que o uso dos fatores produtivos ou recursos provoca.

- Desvio de preço. O desvio de preço consiste na quantificação do impacto causado por uma variação do preço unitário do elemento orçamentado. É de notar que o preço é um fator sobre o qual o gestor detém um pequeno poder de decisão.

### **2.9.2. Princípios na análise dos desvios**

Rodrigues e Reis, 2011 enumeram quatro princípios úteis aquando da análise dos desvios orçamentais:

- Princípio da valorização. Os desvios devem ser valorizáveis para que o apuramento das diferenças não seja ambíguo nem subjetivo. Após a devida análise dos desvios, é necessário implementar as ações corretivas necessárias para atingir os objetivos e planos previstos.

- Princípio da decomposição. Os desvios são apurados através da comparação dos dados orçamentados com os dados reais, podendo ser resultado de múltiplas causas pelo que é importante decompor os desvios em diversas parcelas. Neste sentido, o desvio global (resultado real – resultado orçamentado) deve ser decomposto em diversos desvios, de forma hierarquizada.

- Princípio da exceção. Baseia-se em realizar uma seleção dos desvios que detêm maior peso para a empresa, dado que não se pode analisar tudo pois nem todos os aspetos têm igual importância, perdendo-se o grau de detalhe. Neste caso a experiência e o bom senso estão na base de decisão relativamente ao limite a partir do qual um desvio se torna significativo para a empresa. Este princípio permite que os gestores se foquem naquilo que é realmente importante, e se concentrem nos principais problemas a serem solucionados.

- Princípio da interpretação. O mesmo desvio em contextos diferentes pode ser interpretado de forma diferente, então é importante que sejam apuradas as suas causas e responsabilidades. As modificações do meio envolvente ou do meio interno da organização são dois contextos de análise dos desvios e têm influência no tipo de interpretação a fazer.

## **2.10. Limitações do controlo orçamental**

Podem ser distinguidos dois grandes tipos de limitações ao controlo orçamental (Rodrigues e Reis, 2011): as limitações como instrumento de informação e as limitações como instrumento de avaliação.

O controlo orçamental fornece informações de cariz financeiro, sendo das mais relevantes para a análise. No entanto, existe outro tipo de informação que afeta o desempenho empresarial e que não está expressa nos números e, por isso, uma parte da análise é descurada.

Esta ferramenta está inteiramente dependente do sistema informático da empresa, ou seja, dependente da informação contabilística integrada nesse sistema. Caso exista algum problema no sistema a eficácia da análise de desvios é afetada.

Os orçamentos resultam de um processo de diversas análises baseadas em julgamentos e pressupostos. Estes têm carácter subjetivo já que correspondem a previsões para um dado período de tempo e, neste sentido, tudo o que se previu poderá não acontecer, existindo sempre alguma incerteza.

Ao longo do processo de elaboração do orçamento o gestor depara-se com determinadas variáveis sobre as quais não tem qualquer controlo e que influenciam negativamente os resultados. A análise de desvios está centrada numa análise ao curto prazo, desenvolvendo ações de melhoria neste horizonte temporal. O que acontece é que estas decisões podem condicionar o desenvolvimento no médio e longo prazo.



### **3. O Estágio**

#### **3.1. A Empresa**

##### **3.1.1. História**

A empresa ABC, S.A. iniciou a sua atividade em 1992, adquirindo a empresa MASA, que produzia banheiras e bases de chuveiro de chapa em aço esmaltado, lava loiças e exaustores. Atualmente emprega cerca de 140 pessoas, das quais cerca de 15% são licenciadas, sendo que a maioria dos trabalhadores é da zona de Águeda.

Em Julho de 1995 a empresa ABC, S.A. passou a integrar o Grupo XPTO, um grupo mundial de loiça sanitária, com sede em Espanha. Com a entrada neste grupo manteve os seus mercados e adicionou novos clientes do grupo, o que lhe permitiu expandir a sua produção. Dado que este se encontrava vocacionado para a área da Casa de Banho, abandonou-se a produção de tudo o que estava relacionado com a Cozinha. Atualmente, esta empresa produz e comercializa banheiras e bases de chuveiro em aço esmaltado.

A empresa ABC, S.A. localiza-se na freguesia de Alagoa, concelho de Águeda e tem como missão:

Desenvolver um produto e um método de trabalho sustentável, permitindo-lhe satisfazer as gerações futuras de trabalhadores, clientes, fornecedores, acionistas e a comunidade onde se encontra ativa desde 1992, para se tornar cada vez maior e mais forte (BLB, 2016).

O grande objetivo desta empresa centra-se na produção e comercialização de todos os produtos com o maior nível de Qualidade possível, apostando também na melhoria contínua na área do desempenho ambiental. A sustentabilidade torna-se, assim, indispensável no posicionamento da empresa.

Entre 1995 e 1998 a ABC, S.A. realizou um projeto de modernização apoiado no âmbito do PEDIP (Programa Específico para o Desenvolvimento da Indústria Portuguesa). Através deste projeto, a empresa adotou diversas metodologias de trabalho, que já eram dominadas pelo grupo noutros países, permitindo-lhe acompanhar o desenvolvimento dos processos.

Entre 2001 e 2008, com o apoio do programa POE – Sime (Programa Operacional da Economia – Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial), a ABC, S.A. envolveu-se num projeto de investimento em ativo fixo no valor de 1.675 milhares de euros, que introduziu na empresa novos métodos de trabalho, ampliação das instalações, entre outros aspetos.

Uma das mudanças significativas nesta empresa consistiu na deslocalização do espaço ocupado pelos serviços administrativos (instalados na área fabril), para um novo espaço separado, mas perto, da fabricação, adquirido nesta altura, aproveitando-se para a criação de uma sala de exposições de apoio comercial.

A capacidade produtiva de banheiras e bases de chuveiro da ABC, S.A. em 1995 era de 500 mil peças/ano. Com este investimento foi ampliada para 1 milhão de peças/ano.

A partir de 2006, esta empresa deixou de estar presente no mercado nacional dedicando-se, exclusivamente, à exportação. Atualmente a ABC, S.A. exporta os seus produtos para todo o mundo, nomeadamente, Emirados Árabes Unidos, Argentina, Austrália, Bangladesh, Bélgica, Bahrein, Brasil, Chile, República Checa, Dinamarca, Argélia, Taiwan, Reino Unido, Rússia, Ucrânia, Indonésia, etc.

É importante salientar que a empresa privilegia o recurso a capitais próprios no seu financiamento, de modo que não possui financiamentos bancários, e as operações de *leasing* referem-se às viaturas da empresa.

No que respeita à estrutura organizacional da empresa, esta encontra-se representada pelo organograma no anexo XXXVIII.

### **3.1.2. Qualidade**

Tendo em conta a situação económica atual, a ABC, S.A. prima pela evolução e sustentabilidade do futuro da empresa, apostando na Investigação & Desenvolvimento, de forma a obter vantagem competitiva nos diversos mercados. A empresa tem a preocupação de selecionar os melhores fornecedores, para que as matérias-primas utilizadas no processo de fabrico correspondam a todas as especificações de qualidade exigidas.

Neste sentido, foi feito um investimento na certificação no âmbito da ISO 9001:2008 (Norma de Gestão da Qualidade); ISO 14001 (Norma Ambiental) e EPD (Environmental Product Declaration - Declaração Ambiental do Produto).

A ABC, S.A. prima pelo cumprimento de todos os requisitos técnicos necessários à gama de produtos que fabrica, de acordo com as certificações, tendo como objetivos a redução do impacto ambiental, a minimização da emissão de gases e líquidos e da produção de resíduos, a redução do consumo de energia, entre outros. Em suma, “o princípio da reutilização, reciclagem e valorização assume-se como um elemento inseparável das atividades diárias” (BLB, 2016).

A ABC, S.A. adotou uma Política Ambiental centrada numa declaração (EPD – Declaração Ambiental do Produto) que se traduz no desempenho ambiental dos produtos, dado que é uma empresa que aposta no desenvolvimento sustentável.

A Declaração Ambiental do Produto é uma declaração que está relacionada com o controlo do impacto do ciclo de vida dos produtos no ambiente, e é útil na medida em que produz informação sobre o desempenho dos produtos, permitindo comparações entre estes, ajudando os consumidores na escolha daquele que melhor satisfaz as suas necessidades.

Em suma, esta empresa, “cuja atividade é o fabrico de produtos sanitários em aço esmaltado, contempla a sustentabilidade como um dos princípios corporativos essenciais da empresa” (BLB, 2016).

### **3.1.3. Vendas, Clientes e Fornecedores**

A ABC, S.A. produz banheiras em aço esmaltado e bases de chuveiro que representam cerca de 89,33% do total das vendas, dos quais 58,80% representam o mercado da exportação e 30,53% o mercado intracomunitário (vendas ao Grupo). O mercado nacional destina-se, apenas, à venda de sucata.

Daqui podemos retirar que, no geral, dos 89,33% apenas 5,18% são vendas para Portugal concluindo, portanto, que esta empresa exporta praticamente tudo o que

produz, dado que possui cerca de 50 clientes dos quais apenas dois são portugueses (XPTO Portugal e XPTO2) que pertencem ao mesmo grupo económico.

Relativamente ao mercado Interco, apenas 17% correspondem às vendas para Portugal, mais especificamente para a XPTO Portugal e para a XPTO2, os restantes 83% distribuem-se por diversos clientes, dos quais se pode destacar, com maiores percentagens, a XPTO UK com 14%, a Silesia com 13%, a Laufen CZ com 13% e a XPTO3 com 11%.

No que respeita à exportação, é de salientar alguns países que detêm um peso significativo nas vendas como o Chile com 54%, a Rússia com 14%, a Ucrânia com 10% e a Grã-Bretanha com 6,5%.

A origem dos materiais para a produção provém essencialmente de seis fornecedores como: Tata e Arcelor (Chapa); Ferro e AK – PA Tekstil (Esmaltes) e Palmal e DS Smith (Paletes e Cartões).

### **3.2. Objetivos do estágio**

O primeiro objetivo deste estágio baseou-se na integração na empresa. Portanto, compreender “quem é” a empresa, ou seja, conhecer a empresa, os colaboradores e respetivas funções, as atividades desenvolvidas, os produtos fabricados, entre outros, traduzindo-se num primeiro contacto com o ambiente empresarial.

Assim, os primeiros dias de estágio focaram-se na compreensão das contas da empresa, nomeadamente orçamento e relatório de contas, no sentido de perceber a sua situação económica e financeira, dado que é uma empresa que pertence a uma multinacional. Em suma, compreender toda a lógica do departamento Administrativo e Financeiro da empresa.

Seguidamente, um dos grandes objetivos passou pela compreensão do funcionamento e logística desta empresa, passando pelos diversos departamentos/armazéns, no sentido de conhecer os procedimentos e processos nesses realizados, nomeadamente, pelo Departamento Comercial, pelo Departamento da Logística, Armazém de Matéria-Prima (AMP) e Armazém do Produto Acabado (APA).

Posteriormente, tendo em conta que já tinha interiorizado todo o processo desde que a encomenda chega à empresa até ao momento em que é expedida, o objetivo foi inculcar-me tarefas constituintes do dia-a-dia da empresa.

Concluindo, a orçamentação, a análise de desvios, a aquisição de conhecimentos económicos e financeiros do dia-a-dia da empresa, bem como o desenvolvimento de capacidades de gestão, constituíram os objetivos fulcrais do estágio.

### **3.3. Tarefas realizadas**

#### **3.3.1. Análise de documentação interna**

O conhecimento de uma empresa passa, essencialmente, pelo entendimento da sua atividade e organização enquanto entidade, assim, iniciei o meu estágio com a leitura e análise de documentação interna compreendida pelo Relatório de Contas do ano 2015 juntamente com o Orçamento do mesmo ano e, também, do Manual da Qualidade. Desta forma, integrei-me no âmbito da atividade da empresa e obtive uma visão global da sua situação económica e financeira.

Seguidamente construí um modelo de Demonstração de Resultados e de Balanço em formato Excel e, tendo em conta os dados de um balancete referente ao ano de 2015, completei os mapas acima mencionados. No decorrer desta tarefa, e à medida que surgiam dúvidas, aprendi diversas táticas que me auxiliaram a ultrapassá-las, nomeadamente, fazendo uma análise detalhada das classes do Código de Contas, mais especificamente a classe 2, como se pode verificar nos anexos I e II.

#### **3.3.2. Análise detalhada de margens e vendas**

O Excel constitui a ferramenta mais importante de apoio à gestão nesta empresa, pelo que algumas das tarefas iniciais que desenvolvi se traduziram na análise de ficheiros neste formato.

As análises a seguir apresentadas foram realizadas tendo em conta uma base de dados do ano 2015 sobre as vendas por cliente e por país com o número do cliente, o nome do cliente, o país, a zona comercial, o tipo de cliente, o tipo de mercado, o tipo de

transporte, o *rappel*, o código, nome e descrição do artigo, o tipo de produto, o modelo, a marca, a medida, a cor e a referência. Esta base de dados tem, também informação numérica sobre os produtos: a quantidade vendida, o valor das vendas, o custo da venda, os outros custos, o benefício bruto, a margem bruta e o preço médio de venda.

### **3.3.2.1. Criação de tabelas dinâmicas**

As tabelas dinâmicas representam uma ferramenta essencial na análise de informação dado que, conseguem condensar uma grande quantidade de dados, apresentando-os de forma simples, acessível e prática a quem os queira consultar. Deste modo, propuseram-me inicialmente a elaborar algumas tabelas dinâmicas no sentido de perceber como funcionam e qual a sua utilidade para a gestão da informação.

Dado que são inúmeras as tabelas dinâmicas que se podem construir tendo em conta a base de dados referenciada, optei por elaborar as que achei mais pertinentes para a análise que pretendia.

Como as vendas e a margem bruta são dos dados mais importantes e para os quais se olha, à primeira vista, construí três tabelas dinâmicas com estes dados representando as vendas e a margem bruta por país, por produto e marca, e por tipo de cliente e zona comercial. Para além destas também criei uma tabela que inclui o custo total da venda por produto. Como exemplo pode observar-se o anexo III.

No decorrer desta atividade, criei modelos de tabelas dinâmicas para a empresa usar futuramente, e expliquei como se efetuavam e qual a sua utilidade a uma colaboradora da empresa que não possuía este tipo de conhecimento. Desta forma, dei o meu contributo na área de informática, mais especificamente, na compilação de informação necessária para posteriores análises.

### **3.3.2.2. Análise das vendas em quantidades**

De seguida, analisei outro ficheiro onde constavam as vendas divididas em dois grupos: vendas à exportação (Chile, Rússia, Ucrânia, entre outros.), vendas ao grupo (XPTO3, XPTO Portugal, XPTO2 e Grupo Exportação), representadas no anexo IV e V respetivamente. A análise que fiz baseou-se na comparação das vendas reais de 2015 face

aos valores do orçamento para 2015 e também das vendas reais de 2014 face aos valores do orçamento de 2015, interpretando o valor dos respetivos desvios.

### **3.3.2.3. Análise das vendas por cliente e país**

Por vezes é necessário saber de imediato o que um determinado cliente comprou, assim como a margem bruta que se obteve e, neste sentido, é conveniente a existência de um documento que permita aceder à “ficha de vendas do cliente” de uma forma simples e eficaz. Para que isto fosse possível, elaborei uma ficha por cliente, com a ajuda de diversas fórmulas do Excel, condensei toda a informação pertinente numa folha de forma a obter os dados do cliente: os produtos e respetiva quantidade que comprou, o valor das vendas, os custos e a margem bruta que se obteve com esse cliente. No entanto, como o leque de clientes é muito alargado, o documento ficou com muitas folhas tornando-se difícil encontrar rapidamente o cliente pretendido. Assim, criei uma folha de rosto, que funciona como um índice, que tem apenas o nome de todos os clientes com hiperligações diretas à ficha de vendas dos mesmos.

Visto que já tinha analisado uma grande parte dos documentos relacionados com as vendas, foi-me proposto criar um ficheiro resumo que retratasse as vendas de 2014 e de 2015 nos diversos mercados (Nacional – Sucata; Exportação e Grupo). Detalhadamente, elaborei uma tabela por mercado com as vendas dos dois anos e respetivos pesos no total das vendas, assim como as variações em valor e em percentagem. As tabelas seguintes evidenciaram o custo da venda e os outros custos (armazenagem, transporte, outros ajustamentos e comissões) de 2014 e 2015, seguindo a mesma lógica. É de salientar que apenas são apresentados os clientes de maior relevância para a empresa, sendo que os restantes se encontram agrupados numa só parcela. Após a construção destes três mapas, elaborei o mapa final com a análise detalhada dos dois períodos. O anexo VI evidencia a conta de resultados detalhada de 2015.

Ainda neste seguimento, calculei o ponto crítico das vendas e a margem de segurança. Finalmente teci os respetivos comentários tendo em conta toda a análise que elaborei, relativamente às variações ocorridas no ano de 2014 e 2015.

A análise de vendas é uma tarefa que envolve bastante dispêndio de tempo na sua realização e quando iniciei o estágio a empresa estava com o tempo reduzido para a realizar. No entanto, o Gerente da empresa necessita, a qualquer momento, desta informação disponível para se informar sobre a situação de um determinado cliente. Desta forma, o meu contributo tornou-se importante dado que me dediquei inteiramente á realização desta tarefa, tendo-a prontamente finalizada. Isto não seria possível tão rapidamente devido ao excesso de trabalho por parte da colaboradora responsável.

### **3.3.3. Do processamento da encomenda à sua expedição**

Dado que a ABC, S.A. vende os seus produtos, essencialmente, através da exportação, acompanhei todo o procedimento desde que a encomenda chega à empresa, até ao momento em que é expedida (envolvendo o Departamento Comercial, o Departamento da Logística, o Armazém de Matérias-Primas (AMP) e o Armazém do Produto Acabado (APA)). Assim, tive a oportunidade de realizar algum tempo do estágio no Departamento da Logística, no armazém de matérias-primas e no do produto acabado.

Para que pudesse ter uma visão realista do funcionamento de toda a empresa, realizei uma visita à mesma onde assisti ao processo de fabrico das banheiras e das bases, assim como me enquadrei na logística do espaço, desde o armazém da matéria-prima até ao armazém do produto acabado, passando pelos restantes departamentos (Departamento da Logística e da Qualidade).

#### **3.3.3.1. Departamento comercial**

A encomenda chega à empresa, normalmente através de correio eletrónico e é feito o seu registo no mapa de encomendas. Seguidamente, é feita uma análise ao número de paletes que a encomenda irá completar, ou seja, às quantidades exatas para perfazer um contentor (navio) ou um camião. Se as quantidades mencionadas na encomenda excederem ou não totalizarem o espaço (do contentor ou do camião), o cliente é informado da situação, regularizando-se a mesma. Depois de as quantidades estarem confirmadas é feita a Proforma e posteriormente, realiza-se o registo no AS 400.

### **3.3.3.2. Departamento da logística**

Seguidamente, o processo (documento em PDF da encomenda juntamente com a ficha de cliente retirada da base de dados do Access) é enviado para o Departamento de Logística, onde é novamente analisado. Desta análise, que inclui o planeamento da produção, resulta uma data para a produção desta encomenda e uma data para a expedição da mesma.

Neste contexto, foi-me proposto entender a lógica da criação dos códigos internos dos produtos, para facilitar posteriores leituras e análise de documentos, dado que cada parte do código de um produto da empresa ABC, S.A., tem um significado específico e que permite, através da sua leitura, decifrar o tipo de produto com que se está a trabalhar.

Posto isto, a primeira atividade que desenvolvi no Departamento de Logística foi o inventário da chapa, realizado mensalmente, e a respetiva introdução dos valores no programa de contabilidade (AS 400), que serve para um controlo interno da chapa. Neste departamento realizei algumas atividades que constituem o seu dia-a-dia, nomeadamente o lançamento dos valores da produção da Esmaltagem e da Estampagem (de acordo com os registos que os funcionários da produção fazem); registo das entradas e saídas diárias de material e atualização dos *stocks*; criação de códigos internos para identificação de novos produtos; verificação de faturas dos fornecedores (produtos, preços e quantidades); registo da avaliação de cada fornecedor numa plataforma interna (denominada ISIMILL) onde se insere, por cada fatura, os prazos de entrega e as condições do material; compreensão da realização do planeamento da produção para a Esmaltagem, tendo em conta os pedidos existentes.

### **3.3.3.3. Armazém de Matérias-Primas (AMP)**

Seguidamente estive no armazém de matérias-primas, onde compreendi o processo de receção das mercadorias e as tarefas relacionadas com a distribuição do material necessário para toda a empresa (material de escritório, fardamento, entre outros).

#### **3.3.3.4. Armazém de Produto Acabado (APA)**

O Armazém do Produto Acabado encontra-se dividido por secções facilitando, assim, saber a localização de determinado material. Esta é a última etapa pela qual passa a encomenda do cliente sendo que, depois de rececionada e devidamente analisada pelo Departamento Comercial e da Logística, finalmente, é enviada para o Armazém de Produto Acabado uma cópia do pedido, onde é retirada a guia (ordem de expedição) para o material sair e, por último, é gerada a fatura.

#### **3.3.4. Conciliação Bancária**

A conciliação bancária é uma atividade muito importante porque funciona como uma forma de controlo interno da empresa, garantido a deteção de eventuais discrepâncias dos valores dos extratos do banco em relação aos da contabilidade. A conciliação bancária é realizada após o fecho do mês, que decorre por volta do dia 13 de cada mês. O modelo de mapa utilizado para a conciliação dos saldos corresponde à estrutura presente no anexo VII.

A ABC S.A., atualmente trabalha com cinco bancos sendo que cada um está afeto a uma função específica.

Dado que esta empresa pertence a um grupo multinacional, tem a obrigatoriedade de, quando os saldos das contas dos bancos estiverem acima de um determinado limite, transferir esses montantes para um banco que funciona como “cash pooling”, que consiste numa canalização dos excedentes de tesouraria de forma a que estejam disponíveis, caso seja necessário, para financiar alguma entidade do grupo com carências.

Outro dos bancos bastante importante no dia-a-dia desta empresa é o Banco X, que possui uma conta exclusiva para pagamento dos salários, dado que é uma operação confidencial. A outra conta destina-se à realização da maioria das operações dos pagamentos e recebimentos da empresa.

O Banco Y e o Banco W são utilizados essencialmente para realizar os pagamentos por *confirming*, ou seja, através do envio de um ficheiro eletrónico com todas as ordens de pagamento, o banco fica encarregue de realizar as restantes

formalidades. Finalmente, o Banco Z funciona apenas para alguns recebimentos de clientes.

### **3.3.5. Declaração Mensal do IVA**

Para desempenhar esta tarefa, a empresa ABC, S.A. possui um sistema que simplifica o preenchimento *online* da declaração. O primeiro ficheiro, em formato Excel, a preencher consiste na compilação da informação do IVA proveniente do sistema da contabilidade (AS400). Neste ficheiro organizo toda a informação de forma a obter os dados condensados do Campo 20 (1.2432.24 / 1.2432.25), Campo 21 (1.2432.13), Campo 22 (1.2432.17 / 1.2432.18), Campo 24 (1.2432.38 / 1.2432.39 / 1.2432.40 / 1.2432.43 / 1.2432.44 / 1.2432.45 / 1.2432.46) e da venda de Sucata. Um exemplo de modelo de mapa com a informação condensada do campo 21 encontra-se no anexo VIII.

O segundo ficheiro, em formato Excel, é dividido em duas partes: apuramento do IVA liquidado e vendas ao mercado externo. Para o preenchimento deste são necessários os extratos do IVA retirados do AS 400, que estão estruturados por famílias, apurar o IVA das prestações de serviços (comissões, trabalhos especializados, despesas de representação, publicidade, transportes), apurar o IVA da eletricidade e vendas aos clientes do mercado externo.

A partir destes dois ficheiros a informação está toda preparada para o preenchimento da declaração do IVA.

### **3.3.6. Operações Diversas**

#### **3.3.6.1. PCS's**

A ABC, S.A. utiliza uns códigos, denominados PCS's, que se aplicam a todo o material que entra na fábrica, com a finalidade de identificar o produto. Estes códigos têm o objetivo de uniformizar a classificação dos gastos em todas as empresas do grupo, dado que a classificação dos materiais não é igual em todo o mundo.

A título de exemplo, quando classificamos material para conservação e reparação, não temos uma especificação do tipo de produto com que estamos a

trabalhar, assim atribui-se um PCS como forma de o identificar (exemplo: parafuso – 08-06-01 – Material para fixar, segurar, prender, travar – parafusos, porcas, anilhas, etc., como se pode verificar no anexo IX) Esta tarefa tornou-se útil na medida em que me auxiliou aquando da classificação das faturas, dado que tenho que atribuir um PCS a cada produto. Seguidamente, as faturas são lançadas no programa AS 400.

### **3.3.6.2. Movimentos do Caixa**

Uma outra atividade que realizei foi a classificação dos Movimentos do Caixa. O caixa é fechado no último dia de cada mês. Os pagamentos efetuados pelo caixa, que funciona em sistema de fundo fixo no valor de 1.500 €, podem ser efetuados até 250€, sendo que acima deste valor já é necessária uma aprovação da Gerência. A natureza destes movimentos é diversa: despesas de correio, despesas com formações de colaboradores, artigos para bar do escritório, entre outras.

### **3.3.6.3. Classificação contabilística de documentos**

Também classifiquei os pagamentos que são processados por cheque e por transferência bancária – manual e automática. A transferência bancária manual processa-se unicamente através do *site* do Banco X, onde se preenchem os dados relativos a cada pagamento e é processado um de cada vez. A transferência automática inicia-se no AS 400, onde as faturas dos fornecedores já estão lançadas, seleciona-se um menu que gera um ficheiro com todos os pagamentos a processar (os pagamentos que têm que ser processados até ao dia “x” do mês “y”). Por último, insere-se esse ficheiro no *site* do banco, onde se termina o processo.

### **3.3.6.4. Estimativa de vendas**

Dado que esta empresa pertence a um grupo multinacional, é necessário enviar para a sede um ficheiro denominado “*Tour Horizon*”, que retrata a previsão das vendas comparando com os valores orçamentados. Este ficheiro tem de ser elaborado a partir da terceira semana de cada mês (uma vez por semana) e atualizado todas as semanas até ao

fim do mês. Este mapa, que tive oportunidade de elaborar, é preenchido tendo em conta as estatísticas que provêm do programa da contabilidade e através do mapa de encomendas, que contém todas as encomendas que serão expedidas e as previsões de encomendas a expedir até ao final do mês. A informação está organizada por mercados: o mercado externo e os clientes do grupo. Por fim é feita uma comparação dos valores reais com os orçamentados e tecem-se os comentários necessários (tendo em conta as % mais relevantes dos desvios).

### **3.4. Planeamento e Estratégia**

Tendo em conta que a ABC, S.A. pertence a um grupo multinacional, os seus objetivos e estratégia estão diretamente relacionados com as indicações que são dadas pelo mesmo. Neste sentido, a estratégia da organização é definida tomando como base os mercados onde atua e de acordo com as indicações que são dadas pelo Grupo.

A estratégia e os objetivos desta empresa são definidos pela Administração, pelo que o objetivo primordial no qual se centram é o aumento das vendas. A definição de objetivos é indispensável ao bom funcionamento da empresa, dado que uma organização que não tenha objetivos não faz sentido. A avaliação da concretização dos objetivos é feita através da comparação de valores permitindo a verificação de desvios em relação ao previsto.

O orçamento é extremamente importante na estratégia e no planeamento da empresa, tornando-se numa peça fundamental, sendo um guia a seguir ao longo do ano que lhes permite confrontar os valores reais com os valores orçamentados, analisar desvios e procurar a sua justificação.

### **3.5. O orçamento**

O orçamento é extremamente importante para a empresa dado que serve de orientação para a gestão, levando a uma reflexão interna sobre o desempenho empresarial. Todas as questões relacionadas com o orçamento dizem respeito à Administração, ainda assim, as sugestões dos diretores são recolhidas de forma informal e, sempre que possível,

inseridas no orçamento, no entanto, a sua elaboração está muito concentrada na gestão. Por sua vez, os restantes funcionários não participam na elaboração do orçamento, sendo este um trabalho exclusivo da gestão, apesar de existir uma boa troca de informação e cooperação entre departamentos.

O orçamento é essencial na medida em que contribui para a tomada de decisão na organização. Se ao longo do ano os desvios forem grandes, há que analisar e tomar decisões para corrigir a trajetória, sempre que possível.

Neste sentido, é um processo que envolve diversas etapas como: a identificação do volume de vendas; a estimativa/previsão das variações de produção; a estimativa/variação dos preços das matérias-primas, energias, embalagens, pessoal, entre outros; o cálculo dos gastos diversos (transporte; comissões; gastos com o armazém de produto acabado e outros gastos (residual); o cálculo dos gastos de estrutura, gastos gerais de produção, gastos comerciais e administrativos, detalhando os custos com o pessoal dos outros custos.

A principal dificuldade na elaboração e execução do processo orçamental reside na previsão das vendas.

Nesta empresa o processo orçamental é muito importante na medida em que funciona como uma “Bíblia” que deverá ser seguida durante o ano. Em suma, na ABC, S.A., o processo orçamental é visto apenas no sentido de produzir vantagens à gestão dado que permite monitorizar a performance de toda a empresa.

### **3.5.1. Etapas do processo orçamental**

O processo orçamental da ABC, S.A. não segue uma ordem específica e rígida de passos para a elaboração do orçamento, no entanto engloba um conjunto de etapas através das quais resulta uma orientação para a sua construção, entre as quais:

- Definição dos objetivos a alcançar para fazer cumprir a estratégia traçada, nomeadamente o volume de vendas a atingir, os mercados a explorar melhor, a margem bruta que se pretende obter para cada mercado, a produtividade interna, assim como a introdução de novos modelos de banheiras.

- Preparação do processo tendo em conta algumas instruções que são dadas pelo Grupo XPTO, que funcionam como as linhas de orientação a seguir ao longo de todo o processo.

- Reunião com o Responsável Comercial para preparar o orçamento. A atividade da fábrica é definida em função das vendas e dentro da flexibilidade permitida. A primeira reunião é realizada em meados de Setembro, sendo que entretanto se começam a elaborar os orçamentos.

Dado que o orçamento é da exclusiva responsabilidade da Administração, não existe orçamento por centro de responsabilidade, logo não existe preparação de informação por departamento. Neste sentido, o processo simplifica-se bastante, na medida em que, se eliminam algumas etapas, como por exemplo a negociação com os superiores, a apresentação do orçamento à direção, a revisão do orçamento de acordo com as indicações da administração e a apresentação final do orçamento revisto.

### **3.5.2. Processo de construção do orçamento**

O processo de construção do orçamento segue uma estrutura própria, de acordo com algumas indicações que recebem da sede.

A primeira etapa a fazer é a previsão para os restantes meses do ano, dado que o processo orçamental se inicia a meados de Setembro. Seguidamente são elaborados os mapas necessários para chegar ao volume de vendas, ao custo da venda e aos outros custos apurando, assim, a margem bruta. Juntando o orçamento dos custos de estrutura obtém-se, assim, toda a informação para elaborar a conta de resultados (anexo X ao anexo XXI).

Também importantes nesta etapa são o orçamento de investimentos (anexo XXII), o mapa dos cash-flows e da situação financeira (anexo XXIII) e, por fim, o balanço (anexo XXIV e XXV).

### 3.6. Análise de desvios no controlo orçamental

#### 3.6.1. Introdução

A análise de desvios é uma etapa indispensável no controlo orçamental dado que dá à organização uma visão realista da sua posição/situação, permitindo fazer variadíssimas comparações de cenários em diversos períodos.

Face a isto, optei por centrar a minha análise no primeiro trimestre de 2016, comparando a situação real com os dados orçamentais, referentes ao mesmo período.

Neste sentido e, dado que todos os mapas estão a ser analisados no mesmo horizonte temporal, a análise entre eles torna-se mais realista, podendo interligar conclusões.

É importante referir que vou focar-me na análise, maioritariamente, das banheiras, dado ser o que detém maior peso no total das vendas de toda a empresa. Em termos numéricos (números do 1º trimestre de 2016), as vendas de banheiras detêm um peso de aproximadamente 82,1%, de acordo com a tabela 1 (valores retirados do mapa 1 do anexo XXVI)

É de notar que as análises que se seguem são efetuadas tendo em consideração valores em euros, com exceção do Mapa “1. Análise da Conta de Resultados Trimestral” que inclui uma primeira parte em quantidade (vendas em quantidade), apresentado no anexo XXVI.

Tabela 1 - Peso das vendas de banheiras

<b>Banheiras</b>		<b>Real</b>	<b>PTO</b>
<b>Exportação</b>		2.201.254	2.584.707
<b>Interco (Grupo)</b>		1.180.408	1.066.068
<b>Total das vendas</b>		4.119.707	4.373.089
<b>Peso das vendas</b>	<b>Export</b>	53,4%	59,1%
	<b>Interco</b>	28,7%	24,4%
	<b>Total</b>	82,1%	83,5%

Fonte: autoria própria.

### **3.6.2. Análise geral da conta de resultados**

#### **3.6.2.1. Desvio das vendas**

O mapa “1. Análise da Conta de Resultados Trimestral” (anexo XXVI) demonstra as vendas em quantidades e em valor referentes, essencialmente, a dois mercados: Export (Exportação) e Interco (Grupo). O mercado nacional é referido, apenas, devido à venda de sucata.

Assim sendo, dada a comparação dos dados reais com os dados do orçamento apuram-se os desvios, os quais irão, seguidamente, ser alvo de análise.

Se olharmos às vendas em valor, retira-se que houve uma diminuição das mesmas em -5,8%. Sendo que o peso das vendas Export é 53,4% (com um desvio de -14,8%) e o peso das vendas Interco é 28,7% (com um desvio de +10,7%), podemos dizer que o desvio total negativo (-5,8%) foi afectado pelo decréscimo das vendas do mercado da exportação. Apesar das vendas do mercado Interco terem tido um aumento de +10,7%, este não chegou para compensar o decréscimo de -14,8% da exportação, que detém um peso no total das vendas muito maior.

No que respeita ao mapa “3. Análise Detalhada de Desvios” (anexo XXVII), as vendas Export diminuíram -12,7% em volume (quantidades), e -3,1% no mix e um aumentaram +0,6% no preço, tendo uma variação total negativa de -14,8%. A variação do mix é justificada pelo facto de o Chile ter aumentado as vendas (+22,3%) mas, como este compra modelos de banheiras mais pequenos, não compensou a diminuição das vendas, em valor, que se verificou na Rússia (-28,3%) e na Ucrânia (-42,8%) que compra modelos de banheiras maiores, como demonstra o mapa “4. Vendas por país: Exportação” (anexo XXVIII).

Por outro lado a venda de banheiras no mercado Interco registou um desvio de volume de 7,6%, devido a um aumento na quantidade vendida, -0,6 no preço e +3,5% no mix. Apresentou um desvio total de 10,7%, graças a um aumento do valor das vendas de banheiras neste mercado.

As vendas globais foram afetadas em grande parte pelo decréscimo de vendas na exportação pelo que apresentam um desvio de volume de -3,8%, um desvio de preço de -

0,01% e um desvio de mix de -0,65%, resultando numa variação total das vendas de -4,4%.

### **3.6.2.2. Desvio do custo da venda**

De acordo com o mapa “1. Análise da Conta de Resultados Trimestral” (anexo XXVI) retira-se que o custo da venda diminuiu -0,9%, o que se mostra positivo para a empresa e foi provocado, essencialmente, por se ter vendido modelos de banheiras mais pequenos, pela subida do peso das vendas ao Chile e pelo preço da chapa ter diminuído, o que afetou favoravelmente o custo de produção.

Em suma, o custo da venda melhorou 0,9%, dado que no orçamento corresponde a 71,7% da venda e no real está em 70,8%.

Como podemos verificar, da análise do mapa “2. Custo unitário de produção” (anexo XXIX), a chapa é o elemento que mais influencia o custo da peça, tendo um peso de 53,2% (peso da chapa neta -> resultado da subtração da sucata à chapa bruta apurando-se, assim, a quantidade exata de chapa consumida na produção), seguindo-se da mão-de-obra com um peso de 14,3%, sendo que o restante se distribui por esmaltes, embalagens, energia elétrica, gás natural e material de manutenção.

Relativamente ao orçamentado de 2016, o custo unitário de produção diminuiu -3,6%, em grande parte devido à diminuição do custo médio da chapa, que tem grande importância no total dos custos (peso de 53,2%) mas, também, porque a média de modelo fabricado é mais baixo.

### **3.6.2.3. Desvio dos outros custos**

Em relação aos outros custos, olhando para o mapa “1. Análise da Conta de Resultados Trimestral” (anexo XXVI), verifica-se uma diminuição no total de -0,7%, maioritariamente influenciada pela diminuição destes custos no mercado Export (-1,6%), que é o mercado que detém o peso maior. Assim, chegamos a uma margem bruta que registou um aumento de +1,6%.

Tabela 2 - Detalhe dos outros custos em valor

		<b>REAL</b>	<b>PTO</b>	<b>DESVIO %</b>
<b>Export</b>	Gastos de distribuição	25.111 €	28.257 €	-11,1 %
	Gastos pós-venda	0 €	0 €	-
	Custos vários	6.367 €	12.603 €	-49,5 %
	Comissões sobre as vendas	37.534 €	50.775 €	-26,1 %
	Gastos de expedição	82.773 €	125.890 €	-34,2 %
	<b>Total Export</b>	<b>151.785 €</b>	<b>217.525 €</b>	<b>-30,2 %</b>
<b>Interco</b>	Gastos de distribuição	17.475 €	12.243 €	42,7 %
	Gastos pós-venda	0 €	0 €	-
	Custos vários	3.235 €	5.460 €	-40,8 %
	Comissões sobre as vendas	0 €	0 €	-
	Gastos de expedição	65.805 €	48.421 €	35,9 %
<b>Total Interco</b>	<b>86.515 €</b>	<b>66.124 €</b>	<b>30,8 %</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>238.300 €</b>	<b>283.649 €</b>	<b>16,0 %</b>	

Fonte: autoria própria.

#### 3.6.2.4. Gastos de estrutura

Tendo em conta o Mapa 1 (anexo XXVI), os gastos de estrutura não são analisados por mercado. Assim, os gastos de publicidade e as amortizações não registaram variações, são valores distribuídos de igual forma durante os vários meses do ano (realizando-se a periodização do exercício). Apesar do aumento em gastos atípicos, diferenças cambiais e gastos financeiros, a diminuição nos restantes compensou, tendo-se registado uma diminuição nos gastos de estrutura de -1,7%.

#### 3.6.2.5. Resumo da variação da margem bruta

Da análise ao mapa 3 (anexo XXVII), no que respeita à venda de banheiras do mercado Export, estas evidenciam uma variação positiva na margem bruta de 3,4%, sendo que no

total deste mercado a variação foi de 2,9%. Relativamente ao mercado Interco a venda de banheiras registou uma variação na margem bruta de 1,5% e no global de mercado -0,5%.

No global das vendas, verifica-se que o desvio da margem bruta foi de 1,3%, dado que no real foi de 24,1% e no orçamento 22,7%, Conclui-se que, apesar de o mercado Interco apresentar um desvio negativo, como o peso do mercado Export é maior, isto influenciou positivamente a margem global.

A variação da margem bruta no mercado Export é +2,9%, justificada por um desvio de +0,4% no preço, +1,8% no custo da venda, +1,4% nos outros custos e por -0,7% no mix. A variação da margem bruta no mercado Interco é -0,5%, justificada por um desvio de -0,7% no preço, -0,1% no custo da venda, -0,6% nos outros custos e por +0,9% no mix.

### **3.6.3. Vendas por país na exportação**

O mapa “4. Vendas por país: Exportação” (anexo XXVIII) apenas nos apresenta os valores das vendas das banheiras e bases de chuveiro. Este mapa retrata as vendas da Exportação, destacando, individualmente, os países com maior peso e, os restantes são agrupados nos “outros”. Para selecionar os restantes países, normalmente, estabelece-se um valor limite que, abaixo deste, passam a integrar este grupo dos “outros”. Deste modo, centra-se a análise naqueles que mais influenciam os resultados.

Em primeiro lugar, é de realçar o Chile dado ser o país com maior importância no total das vendas, 53,7 % e 54,6 % em banheiras e bases respetivamente, contrastando com o orçamento que regista um peso de 37,4 % e 57,6%. Para além disto, apresentou um crescimento das vendas, em relação ao orçamento, de 22,3% nas banheiras e de 10,1% nas bases.

Por outro lado, é importante referir a Rússia, Ucrânia e a Grã-Bretanha dado que, a seguir ao Chile, são os países com maior peso no total das vendas, 15,1%, 7,8% e 7,1%, respetivamente. No entanto, e ao contrário do Chile, estes três países registaram uma diminuição nas vendas relativamente ao orçamento de -28,3%, -42,8% e -31%.

#### **3.6.4. Vendas por país ao grupo (Interco)**

O mapa "5. Vendas por país: Grupo" (anexo XXX) apenas representa os valores das banheiras e bases de chuveiro. Este mapa retrata as vendas ao grupo evidenciando os clientes do grupo com maior importância/peso sendo os restantes agrupados no "outros", para os quais é estabelecido um limite a partir do qual são agrupados.

Ao contrário do outro mapa "4. Vendas por país: Exportação" (anexo XXVIII), este encontra-se organizado por cliente do grupo e não por país, no entanto selecionei os dois clientes que compõem a maior percentagem de vendas.

Assim sendo, a Grã-Bretanha é o país no qual se integram esses dois clientes, a XPTO UK e a Laufen UK, que englobam 197.008€ de vendas, referentes a +15.7% do total das vendas ao grupo. No entanto, foi um país que apresentou um baixo crescimento nas vendas (4,9%), de acordo com a tabela 3.

A XPTO Portugal é alvo de grande atenção nesta análise dado que foi o cliente do grupo que apresentou o maior crescimento das vendas de banheiras e bases (1611,8%), tendo um peso no total das vendas de 14,5 %, tendo a par da Grã-Bretanha uma grande importância para a empresa, de acordo com a tabela 3.

Também é importante realçar o cliente Silesia que apresentou um bom crescimento nas vendas (21,9%) e que detém uma posição relevante no total das vendas ao grupo (12,9 %), tendo em conta a tabela 3.

Por outro lado a XPTO3 que, de acordo com o orçamento baixou o seu nível de vendas em 45,5 % tendo sido o cliente com a diminuição mais significativa, justificada pela importância que ocupa no total das vendas (10,9 %). Assim como a Laufen CZ, que se encontra na mesma situação, tendo diminuído as vendas em 28,9 %, tendo um peso no total das vendas de 12,6 %, de acordo com os dados da tabela 3.

A XPTO Argentina evidencia um peso nas vendas de 9,3 % e foi o cliente que mais se aproximou das previsões, apenas com uma diminuição de 0,9% nas vendas (tabela 3).

É de notar que a XPTO Marrocos é um cliente recente, com aproximadamente dois anos, que teve uma aumento considerável no volume de vendas (398,3%) e, por este motivo, é interessante analisar pois, pode vir a tornar-se num cliente com grande

importância no grupo. De acordo com os dados reais do 1º trimestre de 2016 evidencia um peso nas vendas de 4,7 % (tabela 3).

Tabela 3 -Peso das vendas por cliente no total das vendas ao grupo

<b>Cientes do Grupo</b>	<b>REAL</b>	<b>PTO</b>	<b>%</b>
XPTO UK	172.075 €	163.748 €	5,1 %
LAUFEN UK	24.933 €	24.073 €	3,6 %
TOTAL GB	197.008 €	187.821 €	4,9 %
XPTO PORTUGAL	182.703 €	10.673 €	1611,8 %
XPTO3	137.110 €	251.333 €	- 45,4 %
LAUFEN CZ	159.109 €	219.322 €	-27,5 %
SILESIA	162.846 €	133.569 €	21,9 %
XPTO ARGENTINA	117.401 €	118.418 €	-0,9 %
XPTO MARROCOS	59.401 €	11.921 €	398,3 %
TOTAL VENDAS GRUPO	1.257.852 €	1.134.402 €	10,9 %
<b>Peso no total das vendas ao grupo</b>	<b>REAL</b>	<b>PTO</b>	<b>%</b>
GB	15,7 %	16,6 %	0,9 %
XPTO PORTUGAL	14,5 %	0,9 %	13,6 %
XPTO3	10,9 %	22,2 %	-11,3 %
LAUFEN CZ	12,6 %	19,3 %	-6,7 %
SILESIA	12,9 %	11,8 %	1,1 %
XPTO ARGENTINA	9,3 %	10,4 %	-1,1 %
XPTO MARROCOS	4,7 %	1,1 %	3,6 %

Fonte: autoria própria.

### 3.6.5. Análise de desvios: Chile

O mapa “6. Desvios nas vendas ao Chile” (anexo XXXI) analisa, detalhadamente, o Chile evidenciando as vendas (em quantidade e valor), os custos e a margem bruta. Com base nestes, são calculados os respetivos desvios.

Num primeiro olhar sobre o mapa, podemos verificar que existem:

1. Produtos orçamentados que, na realidade, foram vendidos;
2. Produtos vendidos que não estavam orçamentados;
3. Produtos orçamentados que não foram vendidos.

Neste sentido, relativamente à situação 1, as vendas foram superiores às orçamentadas em +28,4 % e a margem bruta teve um aumento de 1,9%. O preço médio de venda aumentou 1,6 % e o custo unitário baixou 1,2% (tabela 4).

Relativamente ao ponto 2, verifica-se que estes produtos originaram uma margem bruta de 34,8%, semelhante à situação anterior e tiveram um peso nas vendas de 1,6% (tabela 4).

A terceira situação evidencia os produtos que foram orçamentados mas não vendidos, que têm um peso de 5,9% nas vendas reais globais e uma margem bruta de 31,2% (tabela 4).

Tabela 4 - Resumo da análise ao Chile

	Real		Pto		Desvio vendas %	Desvio GM	Peso das vendas
	Vendas	GM%	Vendas	GM%			
<b>1</b>	1.283.448	34,3%	999.214	32,4%	28,4%	1,9%	98,4%
<b>2</b>	21.365	34,8%	0	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%
<b>3</b>	0	0,0%	77.412	31,2%	0,0%	0,0%	5,9%
<b>Total das vendas</b>	1.304.813	34,3%	1.076.626	32,3%	21,2%	2,0%	

Fonte: autoria própria.

É importante que ao olhar para os códigos desta empresa se consiga identificar a banheira, ou outro produto, com a qual se está a trabalhar. Como exemplo da codificação temos o modelo B20E1200C, seguindo-se a sua decomposição e respetivo significado.

**1º Dígito - (B)20E1200C – Banheira (identifica o produto);**

**2º e 3º Dígitos** - B(20)E1200C – 1200\*700 cm (identifica a medida);

**4º Dígitos** - B20(E)1200C – Europa (identifica o modelo) (anexo XXXII);

**5º Dígitos** - B20E(1)200C – Banheira Standard (identifica a gama do produto: baixa, média, alta) (anexo XXXIII);

**6º Dígitos** - B20E1(2)00C – C/ furo (identificação de várias opções existentes para os diversos produtos) (anexo XXXIV);

**7º e 8º Dígitos** - B20E12(00)C – Cor Branca (identifica a cor) (anexo XXXV);

**9º Dígitos** - B20E1200(C) – Marca sensi d’água (identifica a marca) (anexo XXXVI).

O modelo de banheira B20E1200C foi o mais vendido para este país, com um peso de 14,4% no total de vendas das banheiras (tabela 5) e +13% no total das vendas globais (tabela 6).

Tabela 5 - Peso das vendas do modelo B20E1200C no total das vendas de banheiras

Vendas – B20E1200C	169.710 €
Total Vendas Banheiras	1.182.334 €
Peso no total das vendas de banheiras	14,4 %

Fonte: autoria própria

Tabela 6 - Peso das vendas do modelo B20E1200C no total das vendas globais

Vendas – B20E1200C	169.710 €
Vendas Globais	1.304.813 €
Peso no total das vendas globais	13 %

Fonte: autoria própria.

Tendo em conta os dados do mapa 6 (anexo XXXI) na análise global das vendas ao Chile verificamos que, se as quantidades fossem vendidas ao preço orçamentado, evidenciariam um decréscimo de -0,62%, assim como se o custo da venda e os outros custos fossem calculados tendo em conta quantidades reais a um custo unitário orçamentado, os desvios seriam de +2,38% e 32,56%. Conclui-se, portanto que toda esta situação seria prejudicial à empresa dado que as vendas diminuiriam e os custos aumentariam e, conseqüentemente geraria uma margem bruta mais baixa.

### 3.6.7. Análise de desvios: Grã-Bretanha

O mapa “7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha” (anexo XXXVII) segue a mesma estrutura do mapa referente ao Chile, assim como evidencia produtos vendidos comuns ao orçamento, venda de outros produtos não previstos e, produtos orçamentados não vendidos.

No que respeita aos produtos orçamentados e vendidos (1), as vendas foram superiores em 14,7%, no entanto a margem bruta diminuiu 3,4%. O preço médio de venda teve uma diminuição de 19,4% acompanhada de uma diminuição de 15,87% no custo unitário (tabela 7).

Os produtos vendidos que não foram previstos (2) evidenciam uma margem bruta de 28,6%, superior à média do total das vendas (20,2%), e um peso no total das vendas de 5,2% (tabela 7).

Relativamente aos produtos orçamentados e não vendidos (3), teriam um peso no total das vendas reais de 1,7% e uma margem bruta de 23% (tabela 7).

Tabela 7 - Resumo da análise à Grã-Bretanha

	Real		Pto		Desvio vendas %	Desvio GM	Peso das vendas
	Vendas	GM%	Vendas	GM%			
<b>1</b>	314.121	19,8%	273.753	23,1%	14,7%	-3,4%	94,8%
<b>2</b>	17.199	28,6%	0	0,0%	0,0%	0,0%	5,2%
<b>3</b>	0	0,0%	5.720	23,0%	0,0%	0,0%	1,7%
<b>Total das vendas</b>	331.320	20,2%	279.474	23,1%	18,6%	-2,9%	

Fonte: autoria própria.

Os modelos de banheiras mais vendidos foram o B70C9O00Q/N de 1700\*700, com um peso de 26,2%% e 11,5% nas vendas globais, respetivamente, de acordo com os dados da tabela 8.

Tabela 8 - Peso das vendas dos modelos B70C9O00Q/N nas vendas globais

	<b>VENDAS</b>	<b>VENDAS GLOBAIS</b>	<b>Peso nas vendas globais</b>
B70C9O00Q	86.776 €	331.320 €	26,2 %
B70C9O00N	38.192 €	331.320 €	11,5 %

Fonte: autoria própria.

Tendo em conta os dados do mapa 7 (anexo XXXVII) verificamos uma situação um pouco diferente em comparação com o Chile. Neste caso, se as quantidades fossem vendidas ao preço orçamentado seria uma mais-valia para a empresa dado que majorava as vendas em 20,18%. Relativamente ao custo da venda, se este fosse calculado tendo em conta o custo unitário do orçamento, iria aumentar em 15,81%, o que não é positivo. No entanto, os outros custos teriam uma diminuição de -27,45% caso fossem calculados com base no custo unitário orçamentado. É importante também realçar que o custo da venda tem um peso bastante maior no total das vendas do que os outros custos, pelo que a diminuição de 27,45% não compensava o aumento de 15,81% que se verificaria no custo da venda.

#### 4. Análise Crítica

A ABC, S.A. é uma empresa que pertence a uma multinacional espanhola sendo sujeita a auditoria interna e externa. De acordo com a informação a que tive acesso nos respetivos relatórios, verifiquei que é uma empresa que funciona bastante bem, não havendo muitos aspetos a apontar. No entanto, como resultado da minha passagem por esta empresa, verifiquei alguns aspetos a melhorar.

A empresa ABC, S.A. utiliza como programa de contabilidade o AS400 sendo um programa bastante antigo, no entanto é exigido pela sede e de uso obrigatório. É neste contexto que se encontram as maiores limitações explicadas seguidamente.

A nível do armazém das matérias-primas, existe muita dificuldade em controlar as movimentações de material, ou seja, listagens referentes a consumos, entradas e saídas de material. O AS400 não permite retirar listagens de um período específico, por exemplo de um mês.

No que respeita à declaração mensal do IVA, o programa AS400 não faz o apuramento de IVA automaticamente. Assim, o mesmo tem de ser feito manualmente através de ficheiros *Excel*. O processo torna-se um pouco mais demorado e com maior probabilidade de erro.

O sistema de contabilidade apenas permite que seja efetuada a conciliação bancária informaticamente de um banco. Isto torna-se limitativo dado que a empresa trabalha com cinco bancos. Neste sentido, para os quatro bancos restantes a conciliação de saldos é efetuada manualmente, originando mais probabilidade de erro e tornando-se um processo mais moroso.

Atualmente existem sistemas informáticos que permitem inserir as faturas dos fornecedores no programa automaticamente quando é dada a entrada do material em stock, no entanto o AS400 não o permite. Assim o trabalho é feito em duplicado dado que a fatura após ser conferida segue para a contabilidade onde é classificada e lançada novamente no programa. Com o novo programa, no momento em que o material fosse rececionado, a fatura seria logo lançada para a contabilidade.

Perante estes problemas sugeri a implementação de um novo sistema informático de contabilidade que pudesse eliminar todas estas lacunas, facilitando a

realização das tarefas acima mencionadas e, desta forma, modernizar os processos de gestão. Assim, seria minorada a probabilidade de erro, existindo um controlo mais apertado na execução das atividades.

Um outro aspeto a relevar centra-se na segregação de funções, dado que a pessoa que efetua as compras é a mesma que dá as entradas em armazém do material. Isto torna-se problemático na medida em que pode originar comportamentos fraudulentos, nomeadamente a existência de quantidades em stock falsas. Como sugestão de melhoria estas duas tarefas deveriam ser realizadas por duas pessoas diferentes.

Esta empresa opera com cinco bancos sendo que, ao verificar a sua atividade bancária, penso que não precisaria de utilizar este número de bancos. Assim, pode tornar-se difícil o controlo de todos os bancos podendo originar fraudes. Verifiquei que dois destes são utilizados para efetuar o *confirmig*, procedimento que não é benéfico para a empresa mas que é exigido pela sede. Este método de pagamento não é vantajoso para a empresa porque tem custos mais elevados do que uma transferência normal efetuada por outro banco. Também verifiquei que os fornecedores não têm utilizado os benefícios que este tipo de pagamento oferece. Deste modo uma sugestão de melhoria passaria por avaliar, realmente, a função de cada banco e sua importância para a empresa, de modo a estabelecer com quais continuariam a trabalhar.

## 5. Conclusão

O contexto económico atual, pela sua elevada competitividade, exige das empresas um esforço acrescido na modernização dos seus processos com a finalidade de ultrapassar as barreiras que vão surgindo.

Com o passar do tempo o conceito de sistema de controlo de gestão tem evoluído à medida das modificações ocorridas no ambiente empresarial. Estes sistemas já não se limitam, apenas, ao fornecimento de informações sobre a posição financeira da empresa úteis ao processo de tomada de decisão. Atualmente, é um instrumento que fornece informações financeiras, com uma abrangência muito maior, nomeadamente questões relacionadas com o mercado em que a empresa está inserida (clientes e concorrentes), informações não financeiras, processos de produção, dados previsionais e informações sobre controlos informais pessoais e sociais (Chenhall, 2007 *apud* Beuren e Oro, 2014).

O controlo orçamental constitui um mecanismo de controlo indispensável ao bom funcionamento das empresas na medida em que controla a alocação dos recursos da empresa de forma eficaz e eficiente. Por outro lado, é um instrumento útil na implementação dos planos traçados, na monitorização da execução das atividades, ou seja, se estão a ser realizadas em conformidade com o planeado e se os resultados apresentados estão de acordo com os previstos (Carr e Joseph, 2000 *apud* Mohamed *et al.*, 2015).

O orçamento é o ponto de partida para o controlo orçamental (Catargiu, 2015), traduzindo monetariamente os planos de ação (Jordan *et al.*, 2011). Através da comparação dos dados do orçamento com a informação real, análise de variância (Mohamed *et al.*, 2015), apuram-se os desvios existentes e, mediante estes, desenvolvem-se medidas corretivas consoante o que for necessário.

Relativamente ao estágio realizado na empresa, foi uma experiência bastante enriquecedora, dado que tive a oportunidade de desenvolver atividades nos diversos departamentos, permitindo-me uma visão alargada do funcionamento da mesma. Foi importante porque não me cingi apenas a uma função, ou seja, deram-me toda a

liberdade e disponibilidade para me ensinar qualquer atividade na qual eu tivesse curiosidade e interesse em aprender.

Ao longo de todo o estágio tentei sempre apreender os conhecimentos da melhor forma possível para que, aquando da realização das tarefas, tivesse o melhor desempenho e uma atitude ativa perante os desafios.

Para além disto, todas as atividades que realizei durante o período de estágio permitiram-me desenvolver a capacidade de raciocínio e o espírito crítico.

A elaboração do relatório permitiu-me ter uma visão mais completa das noções gerais de controlo de gestão, gestão orçamental, orçamento, assim como controlo orçamental e da sua grande importância no dia-a-dia das empresas.

Através deste, desenvolvi uma melhor capacidade de analisar mapas de vendas, custos, resultados e, desta forma, estabelecer comparações entre valores e apurar desvios. Através da análise de desvios consegui ter uma visão realista do que está a acontecer em toda a empresa, a nível financeiro. No que respeita aos comportamentos sociais, por exemplo, é uma vertente que escapa a esta análise, constituindo uma das limitações do controlo orçamental.

## 6. Referências Bibliográficas

Beuren, Ilse M.; Oro, Ieda, M. (2014) "Relationships between Differentiation Strategies, Innovation and Management Control systems" Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração 18 (3), 285-310.

BLB "About us"

<http://www.blb.pt/en/page/aboutus> [06 de Abril de 2016]

BLB "Quality and Environment"

<http://www.blb.pt/en/page/quality> [24 de Abril de 2016]

Burns, John; Quinn, Martin; Warren, Liz; Oliviera, João (2013) Management Accounting. London: McGraw-Hill Higher Education.

Catargiu, Veronica (2015) "The relevance of the Expenditure Budget – Costs Budget Binomial for The Management of National Companies. Case Study – The Romanian Television Society" Internal Auditing & Risk Management 2 (38), 85-97.

Dropulic, Ivana (2014) "Design of Management Control Systems – A Study of Joint Stock Companies in Croatia" Journal of Contemporary Management Issues 19 (2), 157-167.

Fauzi, Hasan; Hussian, Mostaq M.; Mahoney, Lois (2011) "Management Control Systems and Contextual Variables in the Hospitality Industry" Asia-Pacific Management Accounting Journal 6 (2), 68-83

Ismail, Tubagus; Ghozali, Imam (2015) "Control Sytem, Strategy and Learning" Academy of Strategic Management Journal 14 (1), 58-72.

Jordan, Hugues; Neves, João C.; Rodrigues, José A. (2011) O controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores. Lisboa: Áreas Editora.

Korhonen, Tuomas; Laine, Teemu; Martinsuo, Miia (2014) "Management Control of Project Portfolio Uncertainty: A Managerial Role Perspective" Project Management Journal 45 (1), 21-37.

- Lopes, Hilton A.; Blaschek, José R. (2005) "Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar?" IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis 1-15.
- Mohamed, Ifrah A.; Evans, Kerosi; Tirimba, Ondabu I. (2015) "Analysis of the Effectiveness of Budgetary Control Techniques on Organizational Performance at Dara-Salaam Bank Headquarters in Hargeisa Somaliland" International Journal of Business Management and Economic Research 6 (6), 327-340.
- Nisiyama, Edelcio K.; Oyadomari, José C. T.; Yen-Tsang, Chen (2016) "The Use of Management Control Systems and Operations Management" Brazilian Business Review. 13 (2), 56-81.
- Reka, Cardos I.; Stefan, Pete; Daniel, Cardos V. (2014) "Traditional Budgeting versus Beyond Budgeting: A literature review" Annals of the University of Oradea, Economic Science Series 573-581.
- Rodrigues, Jorge; Reis, Henrique (2011) Gestão Orçamental. Lisboa: Escolar Editora.
- Varzaru, Anca A. (2015) "Design and Implementation of a Management Control System" Finance – Challenges of the Future 17, 195-200.
- Zanibbi, Louis R. (2011) "A Concept Map for Management Control System Design" Journal of Management Policy and Practice 12 (6), 54-61.

# **Anexos**

## Anexo I - Demonstração individual dos resultados por naturezas de 2015

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODO
		2015
Vendas e serviços prestados		18.237.653,95 €
Variação nos inventários da produção	-	254.282,99 €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-	9.869.725,58 €
Fornecimentos e serviços externos	-	2.595.693,67 €
Gastos com o pessoal	-	2.305.640,13 €
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)		49.337,91 €
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)		121.561,68 €
Provisões (aumentos/reduções)	-	12.385,00 €
Imparidade de ativos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		- €
Aumentos/reduções de justo valor		- €
Outros rendimentos e ganhos		37.223,47 €
Outros gastos e perdas	-	91.923,86 €
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>		<b>3.316.125,78 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-	643.425,57 €
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		- €
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>		<b>2.672.700,21 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		9.385,21 €
Juros e gastos similares suportados	-	2.639,21 €
<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>2.679.446,21 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período		647.439,18 €
<b>Resultado líquido do período</b>		<b>2.032.007,03 €</b>

## Anexo II - Balanço individual de 2015

RÚBRICAS	NOTAS	DATAS
		2015
<b>ATIVO</b>		
<b>Ativos não correntes:</b>		
Ativos fixos tangíveis		4.026.914,37 €
Ativos intangíveis		2.973,47 €
O. Ativos financeiros		1.157,60 €
Ativos por impostos diferidos		66.756,93 €
		<b>4.097.802,37 €</b>
<b>Ativos correntes:</b>		
Inventários		3.683.410,86 €
Clientes		3.110.466,45 €
Estado e outros entes públicos		197.166,83 €
Accionistas/sócios		- €
Outras contas a receber		12.946,00 €
Diferimentos		- €
Caixa e depósitos bancários		7.189.531,04 €
		<b>14.193.521,18 €</b>
<b>Total do Ativo</b>		<b>18.291.323,55 €</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>		
<b>Capital próprio</b>		
Capital realizado		11.750.000,00 €
Reservas legais		1.729.628,16 €
Outras reservas		- €
Excedentes de revalorização		57.197,15 €
Outras variações no capital próprio		10.279,87 €
Resultados transitados		61.328,04 €
Resultado líquido do período		2.032.007,03 €
Interesses minoritários		- €
<b>Total do capital próprio</b>		<b>15.640.440,25 €</b>
<b>Passivo</b>		
<b>Passivo não corrente</b>		
Provisões		- €
Passivos por impostos diferidos		8.132,22 €
		<b>8.132,22 €</b>
<b>Passivo corrente</b>		
Fornecedores		1.079.019,47 €
Estado e outros entes públicos		175.798,67 €
Accionistas/sócios		287.714,19 €
Outras contas a pagar		1.100.218,75 €
Diferimentos		- €
		<b>2.642.751,08 €</b>
<b>Total do passivo</b>		<b>2.650.883,30 €</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>		<b>18.291.323,55 €</b>

### Anexo III - Exemplo de uma tabela dinâmica

País	Vendas	Benefício Bruto
<b>Chile</b>	<b>4.432.863</b>	<b>1.505.572</b>
Espanha	2.139.096	557.544
Rússia	1.862.716	509.063
<b>Reino Unido</b>	<b>1.696.263</b>	<b>425.204</b>
Ucranea	877.074	256.396
Argentina	875.185	270.594
Polónia	782.016	172.556
Rep. Checa	752.019	119.225
Ucrânia (Polónia)	696.809	195.456
E.A.U.	498.145	189.193
Indonésia	491.530	174.235
Roménia	272.188	59.531
Austrália	261.615	95.698
Portugal	234.100	62.802
China	173.187	106.286
Suécia	168.289	67.981
Hong Kong	164.847	64.280
Rússia (Hong Kong)	155.506	42.676
Marrocos	124.650	35.876
Egipto (Espanha)	120.663	30.434
Holanda	104.641	33.297
Dinamarca	104.101	16.223
India	90.720	20.779
Líbano	89.636	24.692
Jordania	88.773	24.326
Taiwan	83.782	30.759
Ucrânia (Rep. Checa)	68.786	22.005
Ucrânia (EUA)	68.451	20.042
Lituânia	65.562	19.420
Argélia	64.669	20.160
Noruega	64.179	9.110
Malásia	61.624	17.977
Brasil	52.904	12.579
Sérvia	49.338	10.911
Senegal	42.231	12.637
Rússia (África do Sul)	30.790	8.875
Nigéria (França)	25.867	11.064
Turquia	21.411	10.003
Singapura	11.841	5.285
África do Sul	11.638	6.004
Chipre	7.205	2.148
Turquia (Alemanha)	2.330	316
Arménia	1.557	219
Qatar	306	106
Suíça	173	102
<b>Total</b>	<b>17.991.274</b>	<b>5.279.642</b>

## Anexo IV - Vendas em unidades à exportação 2015

### BAÑERAS DE ACERO

	ACT 2015	ACT 15 / BGT 15	BGT 2015	BGT 15/ ACT 14	ACT 14
Chile	123.843	21,0%	102.367	5,5%	97.062
Russia	40.702	-43,3%	71.845	23,9%	58.000
Ucrânia	39.109	-23,3%	51.005	13,3%	45.015
Grã-Bretanha	18.720	-49,1%	36.752	-10,2%	40.914
Indonésia	9.944	6,5%	9.336	46,7%	6.366
Líbano	2.352	-50,8%	4.778	7,8%	4.434
Países Baixos	2.440	-20,8%	3.079	-4,6%	3.226
Austrália	3.142	106,3%	1.523	-57,5%	3.583
Argentina	2.568	-52,9%	5.450	-8,6%	5.966
Polónia	5.724	63,4%	3.502	16,7%	3.002
Egipto	3.312	171,7%	1.219	-29,5%	1.728
Moçambique	0	#DIV/0!		#DIV/0!	
África do Sul	120	#DIV/0!		#DIV/0!	
Lituânia	1.454	#DIV/0!		-100,0%	1.548
Arábia Saudita	0	#DIV/0!		-100,0%	4.394
Argélia	1.008	#DIV/0!		#DIV/0!	
Emiratos Árabes Unidos	4.307	0,5%	4.286	-22,7%	5.543
Senegal	1.140	7,4%	1.061	#DIV/0!	
Outros	2.222	-54,8%	4.915	-27,4%	6.767
	<b>273.892</b>	<b>-9,0%</b>	<b>301.118</b>	<b>4,7%</b>	<b>287.548</b>

### PLATOS DUCHA ACERO

Chile	29.966	19,4%	25.093	-14,5%	29.365
Russia	6.654	170,0%	2.464	-23,0%	3.201
Ucrânia	12.329	233,8%	3.694	10,4%	3.345
Polónia	2.200	49,0%	1.477	-24,3%	1.950
Líbano	350	79,5%	195	-32,8%	290
Argentina	930	164,2%	352	-45,8%	650
Moçambique	0	#DIV/0!		#DIV/0!	
Arábia Saudita	0	#DIV/0!		-100,0%	1.500
Outros	731	-22,5%	943	-32,8%	1.403
	<b>55.886</b>	<b>63,3%</b>	<b>34.218</b>	<b>-18,0%</b>	<b>41.704</b>
<b>TOTAL</b>	<b>329.778</b>		<b>335.336</b>		<b>329.252</b>
<b>BAÑERAS</b>	<b>273.892</b>	<b>-9,0%</b>	<b>301.118</b>	<b>4,7%</b>	<b>287.548</b>
<b>PLATOS DE DUCHA</b>	<b>55.886</b>	<b>63,3%</b>	<b>34.218</b>	<b>-18,0%</b>	<b>41.704</b>

## Anexo V - Ventas em unidades ao grupo 2015

### BAÑERAS DE ACERO

	ACT 15	ACT 15 / BGT 15	BGT 2015	BGT 15/ ACT 14	ACT 14
XPTO3	55.332	29,3%	42.795	-17,2%	51.712
XPTO Portugal	3.808	101,5%	1.890	12,8%	1.676
XPTO2	1.767	-1,8%	1.799	-30,6%	2.594
<b>GRUPO EXPORT</b>	<b>104.674</b>	<b>42,8%</b>	<b>73.282</b>	<b>-8,1%</b>	<b>79.751</b>
XPTO ARGENTINA	22.848	356,7%	5.003	-56,6%	11.520
LAUFEN CZ	19.012	1,0%	18.820	-4,7%	19.752
SILESIA	17.490	83,1%	9.552	-17,7%	11.604
CESAROM	7.032	45,7%	4.825	42,6%	3.384
CERAMICAS GALA	4.800	9,3%	4.392	-3,3%	4.544
XPTO UK	16.020	39,7%	11.470	-24,9%	15.280
LAUFEN UK	2.173	5,9%	2.052	#DIV/0!	0
XPTO BRASIL	1.583	-10,4%	1.766	366,0%	379
XPTO MAROC	3.444	255,1%	970	-69,3%	3.164
XPTO MALASIA	1.463	#DIV/0!		-100,0%	1.812
XPTO ASIA	1.596	-52,8%	3.382	27,3%	2.657
LAUFEN NORWAY	1.842	-75,2%	7.431		
GEMINI	2.687	18,0%	2.278		
PARRYWARE	2.393				
RESTO GRUPO XPTO	291	-78,3%	1.341	-76,3%	5.655
	<b>270.255</b>	<b>125,7%</b>	<b>119.766</b>	<b>-11,8%</b>	<b>135.733</b>

### PLATOS DUCHA ACERO

XPTO3	2.359	-17,0%	2.842	36,0%	2.090
XPTO Portugal	210	-78,3%	967	-9,6%	1.070
XPTO2	1.336	-42,8%	2.335	2,5%	2.279
<b>GRUPO EXPORT</b>	<b>15.021</b>	<b>29,0%</b>	<b>11.644</b>	<b>1,3%</b>	<b>11.490</b>
XPTO ARGENTINA	20	#DIV/0!		#DIV/0!	
LAUFEN CZ	9.630	19,4%	8.065	5,7%	7.630
SILESIA	2.480	625,1%	342	-69,7%	1.130
CESAROM	2.815	-12,7%	3.224	19,9%	2.690
CERAMICAS GALA	24	140,0%	10	#DIV/0!	
XPTO BRASIL	0	-100,0%	3	#DIV/0!	
RESTO GRUPO XPTO	52	#DIV/0!		-100,0%	40
	<b>33.947</b>		<b>17.788</b>		<b>16.929</b>
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>304.202</b>		<b>137.554</b>		<b>152.662</b>
<b>BAÑERAS</b>	<b>165.581</b>	<b>38,3%</b>	<b>119.766</b>	<b>-11,8%</b>	<b>135.733</b>
<b>PLATOS DE DUCHA</b>	<b>18.926</b>	<b>6,4%</b>	<b>17.788</b>	<b>5,1%</b>	<b>16.929</b>

## Anexo VI - Conta de resultados detalhada de 2015

	Vendas	Custo da venda	Outros custos	Ben. Bruto	Margem Bruta	Peso das vendas	Unidades vendidas (Ban + Bases)
Nacional	648.026,74 €	648.026,74 €	- €	0,00 €	0,00%	3,56%	0
Exportação	11.127.845,17 €	7.138.591,97 €	740.471,68 €	3.248.781,52 €	29,20%	61,15%	329819
Grupo	6.421.863,78 €	4.677.978,15 €	357.997,02 €	1.385.888,61 €	21,58%	35,29%	184736
<b>TOTAL</b>	<b>18.197.735,69 €</b>	<b>12.464.596,86 €</b>	<b>1.098.468,70 €</b>	<b>4.634.670,13 €</b>	<b>25,47%</b>	<b>100,00%</b>	<b>514555</b>

País	Vendas 2015	Custo_Vendas	Distribution warehouse	Freight out and net duties	Other Adjustments - Other costs	Commissions	Total_Outros_Custos	Ben. Bruto	Margem Bruta	Peso das vendas	Unidades vendidas (Ban + Bases)
Chile	4.317.352,47 €	2.692.114,81 €	46.432,22 €	161.864,37 €	2.101,16 €	- €	210.397,75 €	1.414.839,91 €	32,77%	38,80%	153.809
Rússia	1.960.651,93 €	1.352.275,90 €	23.228,93 €	64.786,20 €	831,63 €	85.822,12 €	174.668,88 €	433.707,15 €	22,12%	17,62%	47.396
Ucrânia	1.536.391,42 €	1.043.878,16 €	19.455,04 €	60.041,21 €	- 884,22 €	74.652,72 €	153.264,75 €	339.248,51 €	22,08%	13,81%	51.438
Grã-Bretanha	676.347,06 €	445.789,44 €	6.174,63 €	26.090,73 €	1.037,67 €	- €	33.303,03 €	197.254,59 €	29,16%	6,08%	18.720
Indonésia	473.592,36 €	298.187,81 €	4.460,77 €	16.553,37 €	423,71 €	- €	21.437,85 €	153.966,70 €	32,51%	4,26%	9.944
Líbano	86.942,06 €	60.643,27 €	1.124,87 €	3.213,60 €	- 119,77 €	1.894,58 €	6.113,28 €	20.185,51 €	23,22%	0,78%	2.702
Países Baixos	83.724,48 €	56.221,01 €	789,84 €	3.176,62 €	120,03 €	- €	4.086,49 €	23.416,98 €	27,97%	0,75%	2.440
Austrália	160.456,17 €	90.119,77 €	1.354,37 €	5.448,67 €	236,76 €	- €	7.039,80 €	63.296,60 €	39,45%	1,44%	3.142
Argentina	99.869,84 €	62.057,12 €	852,57 €	3.365,65 €	184,43 €	- €	4.402,65 €	33.410,07 €	33,45%	0,90%	3.498
Polónia	219.702,28 €	152.699,73 €	1.975,57 €	7.752,12 €	237,77 €	11.044,71 €	21.010,17 €	45.992,38 €	20,93%	1,97%	7.924
Egipto	116.571,81 €	83.599,63 €	1.245,90 €	4.423,38 €	184,35 €	- €	5.853,63 €	27.118,55 €	23,26%	1,05%	3.712
Moçambique	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,00%	0,00%	0
África do Sul	11.171,30 €	5.362,57 €	102,10 €	484,65 €	3,62 €	- €	590,37 €	5.218,36 €	46,71%	0,10%	120
Lituânia	63.326,66 €	43.296,36 €	618,43 €	2.252,54 €	98,07 €	3.249,95 €	6.218,99 €	13.811,31 €	21,81%	0,57%	2.124
Arábia Saudita	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0,00%	0,00%	0
Argelia	63.757,41 €	41.383,66 €	1.059,91 €	1.547,54 €	- 171,88 €	- €	2.435,57 €	19.938,18 €	31,27%	0,57%	1.008
Emiratos Árabes Unidos	471.228,39 €	275.464,71 €	4.405,78 €	15.407,77 €	311,99 €	1.766,34 €	21.891,88 €	173.871,80 €	36,90%	4,23%	4.307
Senegal	41.503,71 €	26.774,86 €	365,05 €	1.462,21 €	60,92 €	- €	1.888,18 €	12.840,67 €	30,94%	0,37%	1.140
Outros	745.255,42 €	408.723,16 €	7.545,51 €	26.080,76 €	- 54,76 €	32.296,90 €	65.868,41 €	270.663,85 €	36,32%	6,70%	16.395
<b>TOTAL</b>	<b>11.127.844,77 €</b>	<b>7.138.591,97 €</b>	<b>121.191,49 €</b>	<b>403.951,39 €</b>	<b>4.601,48 €</b>	<b>210.727,32 €</b>	<b>740.471,68 €</b>	<b>3.248.781,12 €</b>	<b>29,20%</b>	<b>100,00%</b>	<b>329.819</b>

## Anexo VI - Conta de resultados detalhada de 2015 (continuação)

Grupo	Vendas 2015	Custo_Vendas	Distribution warehouse	Freight out and net duties	Other Adjustments - Other costs	Commissions	Total_Outros_Custos	Ben. Bruto	Margem Bruta	Peso das vendas	Unidades vendidas (Ban + Bases)
XPTO3	1.778.078,06 €	1.308.064,81 €	18.876,01 €	57.020,12 €	2.428,15 €	- €	78.324,28 €	391.688,97 €	22,03%	27,69%	57.691
XPTO Portugal	135.383,28 €	90.933,70 €	1.336,86 €	1.106,03 €	126,50 €	- €	2.569,39 €	41.880,19 €	30,93%	2,11%	4.018
XPTO2	98.716,52 €	69.852,85 €	1.170,28 €	864,65 €	19,67 €	- €	2.054,60 €	26.809,07 €	27,16%	1,54%	3.103
<b>GRUPO EXPORT</b>	<b>4.409.685,12 €</b>	<b>3.209.126,79 €</b>	<b>50.131,97 €</b>	<b>220.142,96 €</b>	<b>4.773,82 €</b>	<b>- €</b>	<b>275.048,75 €</b>	<b>925.509,58 €</b>	<b>20,99%</b>	<b>68,67%</b>	<b>119.924</b>
XPTO ARGENTINA	789.824,87 €	511.898,02 €	7.549,56 €	54.593,90 €	604,37 €	- €	62.747,83 €	215.179,02 €	27,24%	12,30%	22.868
LAUFEN CZ	752.019,10 €	592.926,34 €	10.177,91 €	481,74 €	1.096,87 €	- €	11.756,52 €	147.336,24 €	19,59%	11,71%	28.641
SILESIA	585.993,48 €	443.908,67 €	6.190,02 €	51.782,82 €	1.046,37 €	- €	59.019,21 €	83.065,60 €	14,18%	9,12%	19.970
CESAROM	272.188,35 €	200.582,17 €	2.802,34 €	25.820,75 €	541,69 €	- €	29.164,78 €	42.441,40 €	15,59%	4,24%	9.847
CERAMICAS GALA	181.748,93 €	130.827,80 €	2.113,97 €	575,86 €	241,60 €	- €	2.931,43 €	47.989,70 €	26,40%	2,83%	4.824
XPTO UK	896.310,52 €	671.907,53 €	10.893,56 €	59.581,58 €	697,06 €	- €	71.172,20 €	153.230,79 €	17,10%	13,96%	16.020
LAUFEN UK	97.888,65 €	69.313,52 €	1.009,15 €	- €	109,03 €	- €	1.118,18 €	27.456,95 €	28,05%	1,52%	2.173
XPTO BRASIL	52.903,96 €	38.750,11 €	496,43 €	1.333,12 €	44,15 €	- €	1.873,70 €	12.280,15 €	23,21%	0,82%	1.583
XPTO MAROC	124.649,95 €	83.058,65 €	1.173,54 €	11.197,63 €	219,60 €	- €	12.590,77 €	29.000,53 €	23,27%	1,94%	3.444
XPTO MALASYA	61.624,23 €	41.289,62 €	529,76 €	2.959,84 €	84,18 €	- €	3.573,78 €	16.760,83 €	27,20%	0,96%	1.463
XPTO ASIA	141.314,58 €	81.778,26 €	1.985,98 €	2.206,19 €	405,17 €	- €	3.787,00 €	55.749,32 €	39,45%	2,20%	1.594
LAUFEN NORWAY	168.279,88 €	135.563,20 €	1.971,42 €	- €	258,04 €	- €	2.229,46 €	30.487,22 €	18,12%	2,62%	1.842
GEMINI	96.499,38 €	61.776,04 €	1.215,17 €	4.899,53 €	46,35 €	- €	6.068,35 €	28.654,99 €	29,69%	1,50%	2.687
PARRYWARE	90.720,17 €	65.455,38 €	939,01 €	4.460,00 €	123,90 €	- €	5.522,91 €	19.741,88 €	21,76%	1,41%	2.442
RESTO GRUPO XPTO	97.719,07 €	80.091,48 €	1.084,15 €	250,00 €	158,48 €	- €	1.492,63 €	16.134,96 €	16,51%	1,52%	526
<b>TOTAL</b>	<b>6.421.862,98 €</b>	<b>4.677.978,15 €</b>	<b>71.515,12 €</b>	<b>279.133,76 €</b>	<b>7.348,14 €</b>	<b>- €</b>	<b>357.997,02 €</b>	<b>1.385.887,81 €</b>	<b>21,58%</b>	<b>100,00%</b>	<b>184.736</b>

## Anexo VII - Mapa modelo da conciliação de saldos

D- DÉBITOS NO BANCO NAO CONSIDERADOS NO RAZAO				A- CREDITOS DO RAZAO NAO CONSIDERADOS PELO BANCO			
DATA	Nº DOC.	NATUREZA	VALOR	DATA	Nº DOC.	NATUREZA	VALOR
TOTAL			0,00	TOTAL			0,00
B- CRÉDITOS NO BANCO NAO CONSIDERADOS NO RAZAO				C - DÉBITOS NO RAZAO NAO CONSIDERADOS PELO BANCO			
DATA	Nº DOC.	NATUREZA	VALOR	DATA	Nº DOC.	NATUREZA	VALOR
TOTAL			0,00	TOTAL			0,00
		Saldo do razao					
A		Creditos razao	0,00				
B		Creditos no banco	0,00	Elaborado por			___/___/___
C		Débitos no razao					
D		Débitos no banco	0,00	Conferido por			___/___/___
			0,00				
		BANCO					
		RAZAO	0,00				
		Diferencia	0,00				



## Anexo IX - Exemplo de alguns PCS's utilizados

Segmento	Descrição Segmento (PT)	Grupo	Nome do Grupo (PT)	Familia	Descrição da Familia (PT)	PCS Code	Explicações
01	Materias primas	01	Minerais de extração	01	Argilas	01-01-01	
				02	Chamote	01-01-02	
				03	Feldspato	01-01-03	Feldspar, hard material component
				04	Caulinos	01-01-04	
				05	Areias de silício	01-01-05	
				06	Porcelana ou grés moído	01-01-06	
				07	Dolomita	01-01-07	
				08	Wollastonites	01-01-08	
				09	Bentonitas	01-01-09	
				10	Silicato de Zircónio	01-01-10	
				11	Talco	01-01-11	
				12	Gesso	01-01-12	
				13	Nefelina & HSK	01-01-13	
				14	Pó de carvão betuminoso	01-01-14	
		99	Outros minerais de extração	01-01-99			
		02	Pigmentos, óxidos e sais minerais	01	Esmaltes para porcelana plana	01-02-01	
				02	Esmaltes para banheiras de chapa	01-02-02	
				03	Fritas cerâmicas	01-02-03	
				04	Alumina	01-02-04	
				05	Nitrato de sódio	01-02-05	
				06	Pigmentos e corantes cerâmicos	01-02-06	
				07	Defloculantes	01-02-07	
				08	Carbonatos e calcários	01-02-08	
				09	Ligantes para esmaltes (exemplo peptapon)	01-02-09	
				10	Aditivos para pastas e esmaltes	01-02-10	
				11	Corantes	01-02-11	
				12	Esfera de alto teor de alumínio	01-02-12	
13	Fritas para porcelana			01-02-13			

## Anexo X - Mapa de vendas e volume de produção

SOLD UNITS									
(IN PIECES - article level UND)									
MARKET / COUNTRIES / COMPANIES / BUSINESSES		% SALES VOLUME	2016 BUDGET	BUD16/ FC15	2015 FORECAST	FC15/ BUD15	2015 BUDGET	BUD15/ ACT14	2014 ACTUAL
		IN %		IN %		IN %		IN %	
ARTICLE LEVEL - UND	<b>DOMESTIC MARKET 3RD</b>	0							
	Steel Bathtubs	0,0%							31
	Showertrays	0,0%							2
	Feet for bathutbs	0,0%							31
	Handgrips for bathutbs	0,0%							
	Other Acessories	0,0%							
	PANELES	0,0%							
	SEATS	0,0%							
	Other Products	0,0%							
	PACKS	0,0%							
	<b>EXPORT 3RD</b>	67,0%							
	Steel Bathtubs	59,1%	272.674	2,0%	267.241	-11,3%	301.118	4,7%	287.517
	Showertrays	4,4%	52.033	2,0%	50.996	49,0%	34.218	-17,9%	41.702
	Feet for bathutbs	1,7%	60.287	2,0%	59.080	-23,1%	76.790	3,7%	\
	Handgrips for bathutbs	1,3%	15.158	2,0%	14.854	63,5%	9.087	-2,1%	9.279
	Other Acessories	0,0%	840	-27,2%	1.154		405	25,8%	322
	PANELES	0,5%	228	1,8%	224				
	Washbains	0,0%							
	Other Products	0,0%							
	PACKS	0,0%							
	<b>GROUP COMPANIES</b>	29,0%							
	Steel Bathtubs	24,4%	125.488	-22,1%	161.148	34,6%	119.766	-11,8%	135.733
	Showertrays	1,5%	18.469	-1,6%	18.771	5,5%	17.788	5,1%	16.929
	Feet for bathutbs	2,7%	93.019	-0,7%	93.667	7,2%	87.353	-24,2%	115.253
	Handgrips for bathutbs	0,2%	1.797	-42,0%	3.097	-35,5%	4.800	31,4%	3.652
	Other Acessories	0,0%	1.559	-99,2%	194.977		1.192	-99,7%	378.429
	PANELES	0,2%	720	-54,6%	1.587				
Washbains	0,0%			42					
Other Products	0,0%					408		81	
PACKS	0,0%								
<b>TOTAL COMPANY</b>	96,1%								
Steel Bathtubs	83,5%	398.162	-7,1%	428.389	1,8%	420.884	-0,6%	423.281	
Showertrays	5,9%	70.502	1,1%	69.767	34,2%	52.006	-11,3%	58.633	
Feet for bathutbs	4,4%	153.306	0,4%	152.747	-6,9%	164.143	-13,3%	189.332	
Handgrips for bathutbs	1,5%	16.955	-5,5%	17.951	29,3%	13.887	7,4%	12.931	
Other Acessories	0,1%	2.399	-98,8%	196.131		1.597	-99,6%	378.751	
PANELES	0,7%	948	-47,7%	1.811		0		0	
Washbains	0,0%	0		42		0		0	
Other Products	0,0%	0		0		408		81	
PACKS	0,0%	0		0		0		0	

## Anexo X - Mapa de vendas e volume de produção (continuação)

Data at component level - UND:		2016	BUD 16/	2015	FC 15/	2015	BUD 15/	2014	
Vitreouschina		BUDGET	FC 15	FORECAST	BUD 15	BUDGET	ACT 14	ACTUAL	
PRODUCTION / STOCKS (IN PIECES)			IN %		IN %		IN %		
COMPONENT LEVEL - UND	Stock as of end of previous year of Steel Bathtubs and Sowertrays	51.929	25,7%	41.311	-34,6%	63.196	13,4%	55.723	
	Steel Bathtubs	45.821		36.194		58.356		50.599	
	Showertrays	4.974		4.201		4.164		4.566	
	PANELES	904		668					
	Washbains	230		248		676		558	
	Production of Steel Bathtubs and Sowertrays	469.112	-8,1%	510.627	10,5%	462.126	-1,1%	467.202	
	Steel Bathtubs	398.179		438.016		409.693		408.876	
	Showertrays	70.086		70.540		52.025		58.268	
	PANELES	718		2.047					
	Washbains	129		24		408		58	
	Purchases of Steel Bathtubs and Sowertrays								
	Sales of Steel Bathtubs and Sowertrays	469.612	-6,1%	500.009	5,6%	473.298	-1,8%	481.995	
	Steel Bathtubs	398.162		428.389		420.884		423.281	
	Showertrays	70.502		69.767		52.006		58.633	
	PANELES	948		1.811					
	Washbains	0		42		408		81	
	Stock as of end of period of Steel Bathtubs and Sowertrays	51.429	-1,0%	51.929	-0,2%	52.024	25,9%	41.311	
	Steel Bathtubs	45.838		45.821		47.165		36.194	
	Showertrays	4.558		4.974		4.183		4.201	
	PANELES	674		904				668	
	Washbains	359		230		676		248	
		Check	0		0				
	<b>PRODUCTION CAPACITY</b>		<b>2016</b>		<b>2015</b>		<b>2015</b>		
Steel bathtubs and Showertrays	BUDGET			FORECAST		BUDGET			
INSTALLED CAPACITY	1.000.000			1.000.000		1.000.000			
% PRODUCTION / CAPACITY	46,9%			51,1%		46,2%			
Steel bathtubs and Showertrays									
<b>TOTAL SALES QUANTITIES OWN PRODUCTION</b>	<b>469.612</b>	<b>-6,1%</b>	<b>500.009</b>	<b>6%</b>	<b>473.298</b>				

## Anexo XI - Mapa da variação do preço de venda e do custo

CHANGES SELLING & COST PRICES (IN %)						
<b>DOMESTIC MARKET 3RD</b>						
<b>MARKET / BUSINESSES</b>	<b>CHANGE NET SALES PRICES</b>			<b>CHANGE PRODUCTION &amp; PURCHASING COSTS</b>		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>
	<b>BUD</b>	<b>FC</b>	<b>BUD</b>	<b>BUD</b>	<b>FC</b>	<b>BUD</b>
	<b>% PRICE LIST</b>	<b>% NET</b>	<b>% NET</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Steel Bathtubs		0,0%		1,0%		
Showertrays		0,0%		1,0%		
Feet for bathutbs		0,0%		1,0%		
Handgrips for bathutbs		0,0%		1,0%		
Other Acessories		0,0%		1,0%		
PANELES		0,0%		1,0%		
<b>TOTAL DOMESTIC MARKET</b>		<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>		
<b>Date of Price increase</b>						
Domestic Market	01-01-2016		01-01-2015		01-01-2015	
<b>EXPORT 3RD</b>						
<b>MARKET / BUSINESSES</b>	<b>CHANGE NET SALES PRICE</b>			<b>CHANGE PRODUCTION &amp; PURCHASING COSTS</b>		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>
	<b>BUD</b>	<b>FC</b>	<b>BUD</b>	<b>BUD</b>	<b>FC</b>	<b>BUD</b>
	<b>% PRICE LIST</b>	<b>% NET</b>	<b>% NET</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Steel Bathtubs	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	-6,8%	2,9%
Showertrays	1,0%	1,4%	1,0%	1,0%	-6,8%	2,9%
Feet for bathutbs	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	-6,8%	2,9%
Handgrips for bathutbs	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	-6,8%	2,9%
Other Acessories	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	-6,8%	2,9%
PANELES	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	-6,8%	2,9%
<b>TOTAL EXPORT 3RD</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>	<b>-6,8%</b>	<b>2,9%</b>
<b>Date of Price increase</b>						
Export Market	01-01-2016		01-01-2015		01-01-2015	
<b>EXPORT INTERCO</b>						
<b>MARKET / BUSINESSES</b>	<b>CHANGE NET SALES PRICE</b>			<b>CHANGE PRODUCTION &amp; PURCHASING COSTS</b>		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>
	<b>BUD</b>	<b>FC</b>	<b>BUD</b>	<b>BUD</b>	<b>FC</b>	<b>BUD</b>
	<b>% PRICE LIST</b>	<b>% NET</b>	<b>% NET</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Steel Bathtubs	1,1%	1,1%	-1,3%	-1,3%	0,8%	-6,8%
Showertrays	0,3%	0,3%	-0,6%	-0,6%	1,0%	-6,8%
Feet for bathutbs	0,0%	0,0%	-4,2%	-4,2%	1,0%	-6,8%
Handgrips for bathutbs	-0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	1,0%	-6,8%
Other Acessories	1,0%	1,0%	3,5%	3,5%	1,0%	-6,8%
PANELES	1,0%	1,0%			1,0%	-6,8%
Washbains	0,0%	0,0%			0,0%	-6,8%
<b>TOTAL EXPORT GROUP COMPANIES</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,9%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>0,9%</b>	<b>-6,8%</b>
<b>Date of Price increase</b>						
Export INTERCO	01-01-2016		01-01-2015		01-01-2015	

## Anexo XII - Mapa da variação das vendas

	BUDGET 2016	FC 2015	% BUD16	IMPACT in %			
	Net Sales	Net Sales	/ FC15	Volume	Price	EX-CH. R.	MIX
Steel Bathtubs	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
Showertrays	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
Feet for bathutbs	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
Handgrips for bathutbs	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
Other Acessories	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
PANELES	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
SEATS	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
Other Products	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
PACKS	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
<b>TOTAL DOMESTIC 3RD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>
Steel Bathtubs	9.752	9.470	3,0%	2,0%	1,0%		-0,1%
Showertrays	719	694	3,5%	2,0%	1,4%		0,0%
Feet for bathutbs	282	274	3,1%	3,1%	1,0%		-1,0%
Handgrips for bathutbs	213	207	3,1%	3,1%	1,0%		-1,0%
Other Acessories	7	20	-63,4%	-	1,0%		-63,7%
PANELES	85	83	2,9%	2,9%	1,0%		-1,0%
Washbains	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		-
Other Products	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
PACKS	0	0	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
<b>TOTAL EXPORT 3RD</b>	<b>11.058</b>	<b>10.747</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,0%</b>		<b>-0,1%</b>
Steel Bathtubs	4.021	5.235	-23,2%	-22,0%	1,1%		-2,6%
Showertrays	255	265	-3,7%	-1,6%	0,3%		-2,5%
Feet for bathutbs	444	452	-1,9%	-1,9%	0,0%		0,0%
Handgrips for bathutbs	30	40	-23,2%	-23,2%	0,4%		-0,4%
Other Acessories	4	12	-63,5%	-	1,0%		-63,9%
PANELES	32	107	-69,9%	-69,9%	1,0%		-1,0%
Washbains	0	1	-100,0%	-	0,0%		-100,0%
Other Products	0	0	0,0%	-	0,0%		-
PACKS	0	0	0,0%	0,0%	0,8%		2,3%
<b>TOTAL GROUP COMPANIES</b>	<b>4.786</b>	<b>6.111</b>	<b>-21,7%</b>	<b>-20,6%</b>	<b>0,9%</b>		<b>-2,2%</b>
<b>TOTAL COMPANY</b>	<b>15.845</b>	<b>16.859</b>	<b>-6,0%</b>	<b>-6,3%</b>	<b>1,0%</b>		<b>-0,7%</b>
Other Sales	651	644					
<b>TOTAL COMPANY</b>	<b>16.495</b>	<b>17.503</b>	<b>-5,8%</b>	<b>-6,3%</b>	<b>1,0%</b>		<b>-0,5%</b>

## Anexo XIII - Mapa das vendas em unidades à exportação

	BGT 2016	BGT 16 / FCT 15	FCT 15 / BGT 15	FCT 15	BGT 15	FCT 15 / R 14	Real 14
<b>BAÑERAS DE ACERO</b>							
Chile	115.263	2,0%	10,3%	112.953	102.367	16,4%	97.062
Grã-Bretanha	23.592	2,0%	-37,1%	23.119	36.752	-43,5%	40.914
Rússia	45.041	2,0%	-38,6%	44.137	71.845	-23,9%	58.000
Ucrânia	33.868	5,0%	-36,8%	32.253	51.005	-28,4%	45.015
Indonésia	13.939	2,0%	46,3%	13.660	9.336	114,6%	6.366
Países Baixos	3.998	2,0%	27,2%	3.918	3.079	21,5%	3.226
Austrália	3.097	2,1%	99,2%	3.034	1.523	-15,3%	3.583
Polónia	6.701	2,1%	87,5%	6.566	3.502	118,7%	3.002
Arábia Saudita		0,0%	0,0%			0,0%	4.394
Argentina	2.241	2,0%	-59,7%	2.196	5.450	-63,2%	5.966
Bélgica		0,0%	0,0%			0,0%	
Egipto	4.011	2,1%	222,4%	3.930	1.219	127,4%	1.728
Emiratos Árabes Unidos	5.175	2,0%	18,3%	5.072	4.286	-8,5%	5.543
Jordânia	2.360	2,1%	#DIV/0!	2.312		#DIV/0!	
República da Sérvia	1.298	2,0%	#DIV/0!	1.272		#DIV/0!	
Líbano	2.636	2,1%	-45,9%	2.583	4.778	-41,7%	4.434
Lituânia	1.547	2,0%	#DIV/0!	1.516		#DIV/0!	
Taiwan	1.809			1.773			
Outros	6.098	-12,2%	16,2%	6.947	5.976	-16,1%	8.284
	<b>272.674</b>	<b>2,0%</b>	<b>-11,3%</b>	<b>267.241</b>	<b>301.118</b>	<b>-7,1%</b>	<b>287.517</b>
<b>PLATOS DUCHA ACERO</b>							
Chile	31.114	2,0%	21,5%	30.491	25.093	3,8%	29.365
Grã-Bretanha		0,0%	0,0%			0,0%	
Rússia	5.471	2,0%	117,6%	5.362	2.464	67,5%	3.201
Ucrânia	7.405	2,0%	96,5%	7.258	3.694	117,0%	3.345
Arábia Saudita		0,0%	0,0%			0,0%	1.500
Argentina	1.195	2,0%	232,7%	1.171	352	80,2%	650
Bélgica		0,0%	0,0%			0,0%	
Egipto	657	2,0%		644			
Emiratos Árabes Unidos		0,0%	0,0%			0,0%	
Jordânia	1.146	2,0%	#DIV/0!	1.124		#DIV/0!	
República da Sérvia	1.108	3,0%	#DIV/0!	1.076		#DIV/0!	
Líbano	327	1,9%	64,6%	321	195	10,7%	290
Lituânia	786	1,9%	#DIV/0!	771		#DIV/0!	
Polónia	2.539	2,0%	68,5%	2.489	1.477	27,6%	1.950
Roménia	147	#DIV/0!	0,0%			0,0%	
Outros	138	-52,2%	-69,4%	289	943	-79,4%	1.401
	<b>52.033</b>	<b>2,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>50.996</b>	<b>34.218</b>	<b>22,3%</b>	<b>41.702</b>
<b>TOTAL TERCEROS</b>	<b>324.707</b>	<b>2,0%</b>	<b>-5,1%</b>	<b>318.237</b>	<b>335.336</b>	<b>-3,3%</b>	<b>329.219</b>
<b>BAÑERAS</b>	<b>272.674</b>	<b>2,0%</b>	<b>-11,3%</b>	<b>267.241</b>	<b>301.118</b>	<b>-7,1%</b>	<b>287.517</b>
<b>PLATOS DE DUCHA</b>	<b>52.033</b>	<b>2,0%</b>	<b>49,0%</b>	<b>50.996</b>	<b>34.218</b>	<b>22,3%</b>	<b>41.702</b>

## Anexo XIV - Mapa das vendas em unidades ao grupo

	BGT 16	BGT 16 / FCT 15	FCT 15 / BGT 15	FCT 15	BGT 15	FCT 15 / R 14	Real 14
<b>BAÑERAS DE ACERO</b>							
XPTO3	31.356	-40,4%	23,0%	52.643	42.795	1,8%	51.712
XPTO Portugal	1.072	-55,4%	27,2%	2.405	1.890	43,5%	1.676
XPTO2	1.757	0,9%	-3,2%	1.742	1.799	-32,8%	2.594
GRUPO EXPORT	91.303	-12,5%	42,4%	104.358	73.282	30,9%	79.751
XPTO ARGENTINA	12.856	-39,4%	324,4%	21.231	5.003	84,3%	11.520
LAUFEN CZ	22.395	14,5%	4,0%	19.564	18.820	-1,0%	19.752
SILESIA	16.599	4,5%	66,3%	15.884	9.552	36,9%	11.604
CESAROM	4.955	-33,2%	53,8%	7.419	4.825	119,2%	3.384
CERAMICAS GALA	5.517	28,8%	-2,5%	4.283	4.392	-5,7%	4.544
XPTO UK	17.492	-2,1%	55,7%	17.860	11.470	16,9%	15.280
LAUFEN UK	2.154	0,8%	4,1%	2.136	2.052		
XPTO BRASIL	636	-64,3%	0,9%	1.782	1.766	370,2%	379
XPTO MAROC	1.317	-63,2%	268,8%	3.577	970	13,1%	3.164
XPTO ASIA	742	-45,0%	-60,1%	1.349	3.382	-49,2%	2.657
XPTO MALASIA	1.898	-8,1%	-72,2%	2.065	7.431	14,0%	1.812
GEMINI	2.845	-6,8%	34,1%	3.054	2.278	#DIV/0!	
RESTO GRUPO XPTO	1.897	-54,3%	209,8%	4.154	1.341	-26,5%	5.655
	<b>125.488</b>	<b>-22,1%</b>	<b>34,6%</b>	<b>161.148</b>	<b>119.766</b>	<b>18,7%</b>	<b>135.733</b>
<b>PLATOS DUCHA ACERO</b>							
XPTO3	2.265	9,5%	-27,2%	2.069	2.842	-1,0%	2.090
XPTO Portugal	232	110,9%	-88,6%	110	967	-89,7%	1.070
XPTO2	1.102	-6,3%	-49,6%	1.176	2.335	-48,4%	2.279
GRUPO EXPORT	14.870	-3,5%	32,4%	15.416	11.644	34,2%	11.490
XPTO ARGENTINA	20	0,0%	#DIV/0!	20		#DIV/0!	
LAUFEN CZ	9.715	-0,9%	21,5%	9.802	8.065	28,5%	7.630
SILESIA	2.412	-0,7%	609,9%	2.428	342	114,9%	1.130
CESAROM	2.655	-15,2%	-2,9%	3.130	3.224	16,4%	2.690
CERAMICAS GALA		0,0%	60,0%	16	10	#DIV/0!	
XPTO BRASIL	2	#DIV/0!	0,0%		3	0,0%	
RESTO GRUPO XPTO	66	230,0%	#DIV/0!	20		-50,0%	40
	<b>18.469</b>	<b>-1,6%</b>	<b>5,5%</b>	<b>18.771</b>	<b>17.788</b>	<b>10,9%</b>	<b>16.929</b>
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>143.957</b>	<b>-20,0%</b>	<b>30,8%</b>	<b>179.919</b>	<b>137.554</b>	<b>17,9%</b>	<b>152.662</b>
<b>BAÑERAS</b>	<b>125.488</b>	<b>-22,1%</b>	<b>34,6%</b>	<b>161.148</b>	<b>119.766</b>	<b>18,7%</b>	<b>135.733</b>
<b>PLATOS DE DUCHA</b>	<b>18.469</b>	<b>-1,6%</b>	<b>5,5%</b>	<b>18.771</b>	<b>17.788</b>	<b>10,9%</b>	<b>16.929</b>

## Anexo XV - Mapa do custo unitário de produção

COST /Unit IN EURO	2016 BUDGET	BUD16 /FC15	2015 FORECAST	FC15 /BUD15	2015 BUDGET	BUD15 /ACT14	2014 ACTUAL	sep-15 ACUM
Chapa neta	12,02	1,5%	11,84	-10,5%	13,22	5,2%	12,57	11,84
Mano de obra fabricacion	2,84	2,0%	2,78	-6,9%	2,99	6,6%	2,80	2,84
Esmaltes	2,10	0,0%	2,10	-9,3%	2,31	3,4%	2,24	2,10
Embalajes	1,30	0,2%	1,30	-3,0%	1,34	-0,1%	1,34	1,30
Energia eléctrica	0,83	-1,0%	0,84	-5,0%	0,89	-3,0%	0,92	0,84
Gas Natural	0,81	-5,0%	0,85	3,1%	0,83	-2,8%	0,85	0,85
Materiais de mantenimiento	1,68	1,2%	1,66	21,7%	1,36	-17,3%	1,65	1,66
<b>TOTAL (Cost/Unit)</b>	<b>21,58</b>	<b>1,0%</b>	<b>21,38</b>	<b>-6,8%</b>	<b>22,94</b>	<b>2,6%</b>	<b>22,36</b>	<b>21,44</b>
ESCANDALLO DE COSTES EN %	2016 BUDGET	BUD16 /FC15	2015 FORECAST	FC15 /BUD15	2015 BUDGET	BUD15 /ACT14	2014 ACTUAL	Sep-15 ACUM
Chapa Neta	55,7%	0,6%	55,4%	-3,9%	57,6%	2,6%	56,2%	55,2%
Mano Obra fabricación	13,1%	1,0%	13,0%	0,0%	13,0%	3,9%	12,5%	13,3%
Esmaltes	9,7%	-1,0%	9,8%	-2,6%	10,1%	0,8%	10,0%	9,8%
Embalajes	6,0%	-0,8%	6,1%	4,1%	5,8%	-2,6%	6,0%	\
Energía Eléctrica	3,9%	-1,9%	3,9%	1,9%	3,9%	-5,5%	4,1%	3,9%
Gas Natural	3,7%	-5,9%	4,0%	10,7%	3,6%	-5,2%	3,8%	4,0%
Materiales Mantenimiento	7,8%	0,2%	7,8%	30,7%	5,9%	-19,4%	7,4%	7,7%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
PRODUCTION COSTS (Thousand ABC)	2016 BUDGET	BUD16 /FC15	2015 FORECAST	FC15 /BUD15	2015 BUDGET	BUD15 /ACT14	2014 ACTUAL	sep-15 ACUM
Chapa neta	5.639	-6,7%	6.046	-1,1%	6.111	0,7%	6.069	4.571
Mano de obra fabricacion	1.331	-6,3%	1.421	2,9%	1.381	5,5%	1.309	1.117
Esmaltes	985	-8,1%	1.072	0,3%	1.069	2,3%	1.046	826
Embalajes	611	-8,0%	664	7,1%	619	-1,2%	627	511
Energia eléctrica	391	-9,0%	430	4,9%	410	-4,1%	428	331
Gas Natural	380	-12,7%	435	13,9%	382	-3,8%	397	335
Materiais de mantenimiento	788	-7,0%	848	34,5%	630	-18,2%	770	653
<b>TOTAL PRODUCTION COSTS</b>	<b>10.124</b>	<b>-7,2%</b>	<b>10.915</b>	<b>3,0%</b>	<b>10.603</b>	<b>-0,4%</b>	<b>10.645</b>	<b>8.344</b>

## Anexo XV - Mapa do custo unitário de produção (continuação)

PRODUCTION DATA	2016 BUDGET	BUD16 /FC15	2015 FORECAST	FC15 /BUD15	2015 BUDGET	BUD15 /ACT14	2014 ACTUAL	sep-15 ACUM
<b>CAPACIDAD PRODUCCION</b>	1.000.000	0	1.000.000	0	1.000.000	0	1.000.000	727.273
Porcentaje de ocupación	46,9%		51,1%		46,2%		46,7%	54,1%
<b>TOTAL PIECES</b>	<b>469.112</b>	-8,1%	<b>510.627</b>	10,5%	<b>462.126</b>	-1,1%	<b>467.202</b>	<b>393.161</b>
Entered in warehouse	469.112		510.627		462.126		467.202	393.161
<b>Stamped</b>	<b>469.112</b>	-8,1%	<b>510.627</b>	10,5%	<b>462.126</b>	-4,3%	<b>482.903</b>	<b>386.065</b>
Bathtubs	398.179	-9,1%	438.016	6,9%	409.693	-3,5%	424.430	327.468
Showertrays	70.086	-0,6%	70.540	35,6%	52.025	-11,0%	58.462	58.597
<b>PANELES</b>	<b>718</b>		<b>2.047</b>		<b>408</b>		<b>11</b>	<b>0</b>
Washbains	129	437,5%	24	-94,1%	408	3609,1%	11	0
<b>TOTAL TONS</b>	<b>10.538</b>	-8,1%	<b>11.471</b>	5,6%	<b>10.864</b>	-4,1%	<b>11.333</b>	<b>8.673</b>
Kg per piece	22,46	0,0%	22,46	-4,4%	23,51	0,2%	23,47	22,46
<b>Average Internal HC Production</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0</b>	<b>-0,5%</b>	<b>100,5</b>	<b>-1,1%</b>	<b>101,7</b>	<b>0,0</b>
Avg. HC Direct	100,0	0,0%	100,0	-0,5%	100,5	-1,1%	101,67	
Avg. HC Indirect								
<b>Average External HC Production</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Avg. HC Direct								
Avg. HC Indirect								
<b>Average HC Production</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0</b>	<b>-0,5%</b>	<b>100,5</b>	<b>-1,1%</b>	<b>101,7</b>	<b>0,0</b>
Avg. HC Direct	100,0	0,0%	100,0	-0,5%	100,5	-1,1%	101,7	0,0
Avg. HC Indirect	0,0		0,0		0,0		0,0	0,0
<b>Internal HC Production Dec</b>	<b>100,0</b>	<b>-2,0%</b>	<b>102,0</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,5</b>	<b>-1,2%</b>	<b>101,7</b>	
<b>External HC Production Dec</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	
<b>Total HC Production Dec</b>	<b>100,0</b>		<b>102,0</b>		<b>100,5</b>		<b>101,7</b>	<b>0,0</b>
<b>Avg. salary Production (internal)</b>	<b>13,3</b>	<b>-6,3%</b>	<b>14,2</b>	<b>3,4%</b>	<b>13,7</b>	<b>6,7%</b>	<b>12,9</b>	<b>0</b>
Avg. salary Direct	13,3	-6,3%	14,2	3,4%	13,7	6,7%	12,9	
Avg. salary Indirect								
<b>Avg. salary Production (external)</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Avg. salary Direct								
Avg. salary Indirect								
<b>Avg. salary Production Total</b>	<b>13,3</b>	<b>-6,3%</b>	<b>14,2</b>	<b>3,4%</b>	<b>13,7</b>	<b>6,7%</b>	<b>12,9</b>	<b>#DIV/0!</b>
Avg. salary Direct	13,3	-6,3%	14,2	3,4%	13,7	6,7%	12,9	#DIV/0!
Avg. salary Indirect	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Pc per HC (avg.)	4.691	-6,3%	5.006	8,9%	4.598	0,1%	4.594	0
Pc per hour	2,55	0,5%	2,53	1,5%	2,50	1,9%	2,45	#DIV/0!
Working hours	184.200	-8,6%	201.600	8,8%	185.220	-2,9%	190.813	
<b>Global yield (%)</b>	<b>99,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>99,3%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>99,4%</b>	<b>0,2%</b>	<b>99,2%</b>	
<b>Esmaltado base (%)</b>	<b>7,0%</b>	<b>17,6%</b>	<b>6,0%</b>	<b>0,8%</b>	<b>5,9%</b>	<b>1,7%</b>	<b>5,8%</b>	
<b>Esmaltado blanco (%)</b>	<b>14,3%</b>	<b>7,4%</b>	<b>13,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>13,3%</b>	<b>1,7%</b>	<b>13,1%</b>	
<b>Esmaltado color (%)</b>	<b>15,7%</b>		<b>15,2%</b>		<b>15,3%</b>		<b>15,1%</b>	
<b>Casting rate</b>	<b>1,01</b>	<b>-0,1%</b>	<b>1,01</b>	<b>0,1%</b>	<b>1,01</b>	<b>-0,2%</b>	<b>1,01</b>	

## Anexo XVI - Mapa dos outros custos

	Note	2.016 BUDGET	BUD16 /FC15	2.015 FORECAST	FC15 /BUD15	2.015 BUDGET	BUD15 /ACT14	2.014 ACTUAL
<b>Internal Headcount</b>								
Average Headcount APT		8,0	0%	8,0	0%	8,0	0%	8,0
December Headcount APT		8,0	0%	8,0	0%	8,0	0%	8,0
<b>External Headcount 1)</b>								
Average external Headcount		0,0				0,0		0,0
External Headcount at month end		0,0		0,0		0,0		0,0
Personnel Expenses	1	119	2%	116	0%	116	10%	106
External Personnel expenses 1)	2	0		0		0		0
External Rents	3	0		0		0		0
Other Warehouse costs	4	43	- 21%	55	1%	54	- 20%	68
Expenses from Intercompanies Services contracts	5	0		0		0		0
Income from Intercompanies Services contracts	6	0		0		0		0
<b>Distribution Warehouse</b>		<b>162</b>	<b>- 5%</b>	<b>171</b>	<b>0%</b>	<b>171</b>	<b>- 2%</b>	<b>174</b>
Checking		0		0		0		0
<b>Internal Headcount</b>								
Average Headcount ATC		0,0		0,0		0,0		0,0
December Headcount ATC		0,0		0,0		0,0		0,0
<b>External Headcount 1)</b>								
Average external Headcount		0,0						
External Headcount at month end		0,0		0,0		0,0		0,0
Personnel Expenses ATC		0		0		0		0
Other ATC expenses		0		0		0		0
<b>ATC Expenses</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
Checking		0		0		0		0
Packaging	7	0		0		0		0
Freight in	8	0		0		0		0
Freight out and Net duties	9	658	- 5%	689	2%	674	2%	664
Commission to external agents	10	192	- 0%	192	- 15%	226	2%	221
Ariston-Commission expenses to GC	11	0		0		0		0
Royalties income from third parties	12	0		0		0		0
Royalties expenses to third parties	13	0		0		0		0
Quality claims	14	0		0		0		0
Warranty and start up costs	15	0		0		0		0
Inventory value adjustment (obsoletes&slow moving)	16	0		0		0	- 100%	29
Others costs	17	68	- 5%	72	9%	66	- 64%	184
<b>OTHER COST</b>		<b>1.079</b>	<b>- 4%</b>	<b>1.124</b>	<b>- 1%</b>	<b>1.137</b>	<b>- 11%</b>	<b>1.272</b>
Checking		0		0		0		0
<b>% of NET SALES</b>		<b>6,5%</b>		<b>6,4%</b>		<b>6,6%</b>		<b>7,2%</b>
<b>NOTES:</b>								
1) External Headcount refers to all personnel hired from a temporary recruitment agency								
4) Preveemos menos gastos con almacens para 2016.								
<b>Inventory value adjustment (obsoletes&amp;slow moving)</b>								
		<b>2.016 BUDGET</b>		<b>2.015 FORECAST</b>				<b>Variation 16/15</b>
Raw&auxiliary material slow moving&obsolete provision		-149		-149				0
Work in process slow moving&obsolete provision		-36		-36				0
Finished goods slow moving&obsolete provision		-76		-76				0
Trade goods slow moving&obsolete provision		0		0				0
Maintenance Warehouse&Others slow moving&obsolete		0		0				0
<b>Total balance provision</b>		<b>-260</b>		<b>-260</b>				<b>0</b>
Write off								-260
Inventory value adjustment (obsoletes&slow moving)								260
<b>Total Inventory value adjustment (obsoletes&amp;slow moving)</b>								<b>0</b>

## Anexo XVII - Mapa dos custos gerais de produção

	Note	2.016 BUDGET	BUD16 /FC15	2.015 FORECAST	FC15 /BUD15	2.015 BUDGET	BUD15 /ACT14	2.014 ACTUAL
<b>Internal Headcount</b>								
Average Headcount GGP		8,0	0%	8,0	0%	8,0	0%	8,0
Headcount at the end of the month GGP		8,0	0%	8,0	0%	8,0	0%	8,0
<b>External Headcount 1)</b>								
Average external Headcount		0,0				0,0		0,0
External Headcount at month end		0,0		0,0		0,0		0,0
Personnel Expenses	1	345	2%	338	0%	338	2%	332
External Personnel expenses 1)	2	0		0		0		0
External Professional Services	3	0		0		0		0
Travel & Accomodation	4	15	0%	15	- 31%	22	29%	17
Rentals	5	0		0		0		0
Taxes	6	0		0		0		0
Telephone & Communications	7	3	0%	3	- 15%	4	- 1%	4
Insurance - Property	8	0		0		0		0
Insurance - General Liability	9	0		0		0		0
Insurance - Transport	10	0		0		0		0
Insurance - Others	11	0		0		0		0
Maintenance and repairs	12	0		0		0		0
Cleaning and security	13	71	0%	71	1%	71	- 0%	71
Office supplies	14	0		0		0		0
Utilities (gaz, electricity, water)	15	0		0		0		0
Training & Education	16	2	0%	2	85%	1	- 3%	1
Vehicles	17	0		0		0		0
Christmas hamper	18	0		0		0		0
Product Development expenses	19	0		0		0		0
Patents registration	20	0		0		0		0
Expenses from Intercompanies Services contracts	21	0		0		0		0
Income from Intercompanies Services contracts	22	0		0		0		0
Personnel expenses capitalised in IT Ptojects	23	0		0		0		0
Personnel expenses capitalised in other priects	24	0		0		0		0
Other expenses	25	44	0%	44	38%	32	- 20%	40
Structure Cost Reduction		0		0		0		0
<b>GENERAL PRODUCTION</b>		<b>480</b>	<b>1%</b>	<b>474</b>	<b>1%</b>	<b>467</b>	<b>1%</b>	<b>464</b>
<i>Checkina</i>		0		0		0		0
<b>% of NET SALES</b>		<b>2,9%</b>		<b>2,7%</b>		<b>2,7%</b>		<b>2,6%</b>
<b>NOTES:</b>								
1) External Headcount refers to all personnel hired from a temporary recruitment agency								

## Anexo XVIII - Mapa dos custos comerciais

	Note	2.016 BUDGET	BUD16 /FC15	2.015 FORECAST	FC15 /BUD15	2.015 BUDGET	BUD15 /ACT14	2.014 ACTUAL
<b>Internal Headcount</b>								
Average Headcount GC		3,0	0%	3,0	0%	3,0	0%	3,0
Headcount at the end of the month GC		3,0	0%	3,0	0%	3,0	0%	3,0
<b>External Headcount 1)</b>								
Average external Headcount		0,0				0,0		0,0
External Headcount at month end		0,0		0,0		0,0		0,0
Personnel Expenses	1	62	2%	61	0%	61	2%	60
Adverstising, fairs and promotion exp.	2	125	- 1%	126	1%	125	8%	116
Intercompany Adverstising expenses	3	0		0		0		0
External Personnel expenses 1)	4	0		0		0		0
External Professional Services	5	0		0		0		0
Travel & Accomodation	6	28	0%	28	43%	20	- 14%	23
Rentals	7	0		0		0		0
Taxes	8	0		0		0		0
Telephone & Communications	9	10	0%	10	- 34%	15	72%	9
Insurance - Property	10	0		0		0		0
Insurance - General Liability	11	0		0		0		0
Insurance - Transport	12	0		0		0		0
Insurance - Others	13	0		0		0		0
Maintenance and repairs	14	0		0		0		0
Cleaning and security	15	0		0		0		0
Office supplies	16	0		0		0		0
Utilities (gaz, electricity, water)	17	0		0		0		0
Training & Education	18	0	0%	0	- 75%	0		0
Vehicles	19	0		0		0		0
Expenses from Intercompanies Services contracts	20	25	2%	25	- 2%	25	- 34%	39
Income from Intercompanies Services contracts	21	0		0		0		0
Commissions to/from Group Companies	22	0		0		0		0
Personnel expenses capitalised in IT Ptojects	23	0		0		0		0
Personnel expenses capitalised in other projects	24	0		0		0		0
Other expenses	25	7	0%	7	- 1%	7	20%	6
<b>MARKETING &amp; SALES</b>		<b>258</b>	<b>0%</b>	<b>257</b>	<b>1%</b>	<b>253</b>	<b>1%</b>	<b>252</b>
Checking		0		0		0		0
<b>% of NET SALES</b>		<b>1.6%</b>		<b>1.5%</b>		<b>1.5%</b>		<b>1.4%</b>

## Anexo XIX - Mapa dos custos da administração

	Note	2.016 BUDGET	BUD16 /FC15	2.015 FORECAST	FC15 /BUD15	2.015 BUDGET	BUD15 /ACT14	2.014 ACTUAL
<b>Internal Headcount</b>								
Average Headcount GG		9,0	0%	9,0	0%	9,0	0%	9,0
Headcount at the end of the month GG		9,0	0%	9,0	0%	9,0	0%	9,0
<b>External Headcount 1)</b>								
Average external Headcount		0,0				0,0		0,0
External Headcount at month end		0,0		0,0		0,0		0,0
Personnel Expenses	1	411	2%	404	0%	404	2%	398
External Personnel expenses 1)	2	0		0		0		0
External Audit epenses (KPMG & Others)	3	19	3%	19	- 3%	19	1%	19
Other Consultancy services (KPMG)	4	12	0%	12	99%	6	- 3%	6
Other External Professional Services	5	19	0%	19	2%	18	- 25%	25
Travel & Accomodation	6	30	0%	30	0%	30	5%	29
Rentals	7	0		0		0		0
Taxes	8	13	0%	13	- 3%	13	2%	13
Telephone & Communications	9	13	0%	13	- 22%	16	44%	11
Insurance - Property	10	13	- 0%	13	17%	11	0%	11
Insurance - General Liability	11	8	0%	8	0%	8	0%	8
Insurance - Transport	12	4	0%	4	0%	4	0%	4
Insurance - Others	13	1	0%	1	0%	1	0%	1
Maintenance and repairs	14	0	- 0%	0	- 66%	1	- 1%	1
Cleaning and security	15	0	- 0%	0		0	- 100%	0
Office supplies	16	4	1%	4	- 24%	5	53%	3
Utilities (gaz, electricity, water)	17	0		0		0		0
Training & Education	18	2	0%	2	197%	1	178%	0
Vehicles	19	43	0%	43	9%	39	- 1%	40
Other expenses	20	9	0%	9	- 11%	11	126%	5
Service agreement with Baxi		0		0		0		0
Service agreement RCE (Roca Sanitario & Foix only)		0		0		0		0
Service agreement CLRY (Roca Sanitario only)		0		0		0		0
Expenses from debits/(credits) to Foix		0		0		0		0
Income from debits/(credits) to Foix		0		0		0		0
Expenses from debits/(credits) to Laufen Bathrooms		0		0		0		0
Income from debits/(credits) to Laufen Bathrooms		0		0		0		0
Expenses from Intercompanies Services contracts		0		0		0		0
Income from Intercompanies Services contracts		0		0		0		0
D.A.F. expenses (Roca Sanitario only)		0		0		0		0
Advertising Sud-américa (Roca Sanitario only)		0		0		0		0
Advertising China (Roca Sanitario only)		0		0		0		0
Personnel expenses capitalised in IT Ptojects		0		0		0		0
Personnel expenses capitalised in other projects		0		0		0		0
Other operating result	21	0		0		0		0
IT Expenses		38	- 6%	41	- 2%	41	- 8%	45
<b>MANAGEMENT &amp; ADMINISTRATION</b>		<b>640</b>	<b>1%</b>	<b>634</b>	<b>1%</b>	<b>629</b>	<b>2%</b>	<b>619</b>
Checking		#REF!		#REF!		#REF!		#REF!
Checking		0		0		0		0
<b>% of NET SALES</b>		<b>3,9%</b>		<b>3,6%</b>		<b>3,6%</b>		<b>3,5%</b>

## Anexo XX -Mapa da situação financeira

	2.016 BUDGET	BUD16 /FC15	2.015 FORECAST	FC15 /BUD15	2.015 BUDGET	BUD15 /ACT14	2.014 ACTUAL
Interest Income from financial investments	0		0		0		0
Interest Income from Group Companies	0		0		0		0
Interest charged to customers	0		0		0		0
Other financial income	7	- 12%	8	- 3%	8	- 24%	11
<b>Financial Income</b>	<b>7</b>	<b>- 12%</b>	<b>8</b>	<b>- 3%</b>	<b>8</b>	<b>- 24%</b>	<b>11</b>
<i>Checking</i>	0		0		0		0
Bank credit interest	0		0		0		0
Interest expenses from Group Companies	0		0		0		0
Discounted drafts interests	0		0		0		0
Other financial expenses	0		0		0		0
Difference Provision vs actual expense	0		0		0		0
<b>Financial Expenses (Interest and other)</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
<i>Checking</i>	0		0		0		0
Bank expenses and comissions	33	3%	32	- 5%	34	- 3%	35
Draft Cost	0		0		0		0
<b>Bank Services Expenses</b>	<b>33</b>	<b>3%</b>	<b>32</b>	<b>- 5%</b>	<b>34</b>	<b>- 3%</b>	<b>35</b>
<i>Checking</i>	0		0		0		0
<b>Financial Expenses</b>	<b>26</b>	<b>8%</b>	<b>24</b>	<b>- 5%</b>	<b>25</b>	<b>7%</b>	<b>24</b>
<i>Checking</i>	0		0		0		0
<b>% of NET SALES</b>	<b>0.2%</b>		<b>0.1%</b>		<b>0.1%</b>		<b>0.1%</b>
Positive Operating exchange rate diff.	0		0		0	- 100%	0
Negative Operating exchange rate diff.	0	- 100%	0		0		0
<b>Operating exchange rate diff.</b>	<b>0</b>	<b>- 100%</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
<i>Checking</i>	0				0		0
Positive Unrealised exchange rate diff.	0		0		0		0
Negative Unrealised exchange rate diff.	0		0		0		0
<b>Unrealized exchange rate diff.</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
<i>Checking</i>	0				0		0
<b>Exchange differences</b>	<b>0</b>	<b>- 100%</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
<i>Checking</i>	0				0		0

## Anexo XX -Mapa da situação financeira (continuação)

FINANCIAL SITUATION	BUDGET			2016		
Net Bank balances detail (monthly)						
Note: In December 2009, the Net Bank Balance was:						
	January	February	March	April	May	June
Cash and cash equivalents	6.057	6.318	6.001	5.875	5.912	6.139
Temporary Financial Investments	0	0	0	0	0	0
Short term Loans receivable from GC	0	0	0	0	0	0
LT Loans receivable from Group companies	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>6.057</b>	<b>6.318</b>	<b>6.001</b>	<b>5.875</b>	<b>5.912</b>	<b>6.139</b>
Discounted draft	0	0	0	0	0	0
Short term bank debt	0	0	0	0	0	0
Short term portion of long term debt	0	0	0	0	0	0
Long term Loans payable to GC	0	0	0	0	0	0
Short term Loans payable to GC	0	0	0	0	0	0
Short term Loans payable to associates	0	0	0	0	0	0
Long term bank loans and leasing	0	0	0	0	0	0
Long term Loans payable to third parties	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Net Bank balances detail (monthly)	6.057	6.318	6.001	5.875	5.912	6.139
	July	August	September	October	November	December
Cash and cash equivalents	6.310	6.464	7.198	7.984	7.935	6.559
Temporary Financial Investments	0	0	0	0	0	0
Short term Loans receivable from GC	0	0	0	0	0	0
LT Loans receivable from Group companies	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>6.310</b>	<b>6.464</b>	<b>7.198</b>	<b>7.984</b>	<b>7.935</b>	<b>6.559</b>
Discounted draft	0	0	0	0	0	0
Short term bank debt	0	0	0	0	0	0
Short term portion of long term debt	0	0	0	0	0	0
Long term Loans payable to GC	0	0	0	0	0	0
Short term Loans payable to GC	0	0	0	0	0	0
Short term Loans payable to associates	0	0	0	0	0	0
Long term bank loans and leasing	0	0	0	0	0	0
Long term Loans payable to third parties	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Net Bank balances detail (monthly)	6.310	6.464	7.198	7.984	7.935	6.559
<b>Net Bank Balance - Year Average</b>	2.016				2.015	
	6.563				7.016	
<b>CREDIT INTEREST RATE</b>	<b>31.12.16</b>				<b>31.12.15</b>	
Bank Discount	N/A				N/A	
Bank credit	N/A				N/A	
Intercompany credit	N/A				N/A	
<b>DEPOSIT INTEREST RATE</b>	<b>31.12.16</b>				<b>31.12.15</b>	
Deposits	N/A				N/A	
Bank Accounts	0,2%				0,3%	

## Anexo XXI -Mapa da conta de resultados

	BUDGET 2016		FC 2015		Δ 2016/2015
<b>SALES IN UNITS</b>					
STEELBATHTUBS EXPORT DIRECT	272.674		267.241		2%
STEELBATHTUBS GROUP	125.488		161.148		-22%
SHOWERTRAYS EXPORT DIRECT	52.033		50.996		2%
SHOWERTRAYS GROUP	18.469		18.771		-2%
	<b>Miles de EURO</b>	<b>%</b>	<b>Miles de EURO</b>	<b>%</b>	
<b>NET SALES</b>	<b>16.495</b>	<b>100,0</b>	<b>17.503</b>	<b>100,0</b>	<b>- 5,8%</b>
COGS	12.905	78,2	13.662	78,1	- 6%
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>3.591</b>	<b>21,8</b>	<b>3.841</b>	<b>21,9</b>	<b>- 7%</b>
General Production	480	2,9	474	2,7	1%
Marketing & Sales	133	0,8	131	0,7	1%
Management & Administration	640	3,9	634	3,6	1%
Corporate Services	55	0,3	57	0,3	- 3%
Structure costs	1.307	7,9	1.296	7,4	1%
Promotion & Advertising	125	0,8	126	0,7	- 1%
Receivable val. Adjustment	42	0,3	42	0,2	- 0%
<b>EBITDA</b>	<b>2.117</b>	<b>12,8</b>	<b>2.377</b>	<b>13,6</b>	<b>- 11%</b>
Financial Costs	26	0,2	24	0,1	8%
Exchange rate differences	-	-	0	0,0	
<b>CASH FLOW</b>	<b>2.091</b>	<b>12,7</b>	<b>2.353</b>	<b>13,4</b>	<b>- 11%</b>
Depreciation and Amortization	475	2,9	649	3,7	- 27%
<b>EARNINGS BEFORE NON OPERATIVE &amp; TAXES</b>	<b>1.615</b>	<b>9,8</b>	<b>1.704</b>	<b>9,7</b>	<b>- 5%</b>
Non Operating result	-	-	+ 7	+ 0,0	
<b>RESULT BEFORE TAXES</b>	<b>1.615</b>	<b>9,8</b>	<b>1.711</b>	<b>9,8</b>	<b>- 6%</b>
Taxes	367	2,2	399	2,3	- 8%
<b>NET RESULT</b>	<b>1.248</b>	<b>7,6</b>	<b>1.312</b>	<b>7,5</b>	<b>- 5%</b>

## Anexo XXII - Mapa do orçamento de investimentos

INVESTMENTS	2016	BUD16			2015	FC15	2015	BUD15	2014
	BUDGET	/FC15			FC	/BUD15	BUDGET	/ACT14	ACTUAL
Total investments lower than 9000 EUR	0				0		0	-100%	2
Total investments higher than 9000 EUR	110								
<b>TOTAL INVESTMENTS</b>	<b>110</b>	<b>3%</b>			<b>107</b>	<b>-1%</b>	<b>109</b>	<b>15%</b>	<b>94</b>
	2016				Notes about investments coming from last period or investments that will continue in next period				
Total investments higher than 9000 EUR details :	Amount BGT	Priorities (*)	Busin. Area (**)	PB					
TYPE 1: COSTS REDUCTION	0								
TYPE 2: EXPANSION	0								
TYPE 3: NEW PRODUCTS (MOULDS & MATRIX) (1)	0								
TYPE 4: REPLACEMENT	100,0								
Bathtubs tools renewall	100,0	1		P					
TYPE 5: IT INVESTMENTS	9,9								
Hardware renewall	9,9	1		IT					
TYPE 6: ECO-ROCA INVESTMENTS (2)	0								
TYPE 7: SHOW ROOM	0								
TYPE 8: NEW PRODUCT DEVELOPMENT (3)	0								
<b>Totals by Business Area:</b>									
Production	100								
Information Technology	9,9								
Finance & Administration	0								
Sales / Marketing & Logistics	0								
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>								
	Check:	0							
Leasing: Company car (1) and forklifts for production (5)									
(*) Priority grade: 1 = High, 2 = Medium, 3 = Low									
(**) Business Area: P = Production, IT = Information Technology, F&A = Finance & Administration, SM&L = Sales/Marketing & Logistic									
(1) TYPE 3: NEW PRODUCTS (MOULDS & MATRIX & PROTOTYPES) : please include only tangible assets									
(2) Investments related with "Zero-Residues Plan" and also those investments that trend to reduce energy consumption (targets: the cost of energy and a reduction in CO2).									
(3) TYPE 8: STRATEGIC NEW PRODUCT DEVELOPMENT : please include only intangible assets (design, R&D)									
For further explanations or details about investment types please see the Corporate investment procedure									

## Anexo XXIII - Mapa dos cash-flows e da situação financeira

C A S H F L O W S T A T E M E N T															
SOURCE	BUDGET		FORECAST												
	2.016		2.015												
					(Thousand ABC)										
<b>NET RESULT BEFORE TAXES</b>					1.615		1.711								
Depreciations					475		649								
Depreciation of Goodwill															
Disposal of fixed assets							( 1 )								
Capital grants															
Capital increase															
<b>TOTAL FUNDS GENERATED</b>					<b>2.091</b>		<b>2.359</b>								
					<b>VALUES</b>										
<b>UTILISATION OF FUNDS</b>									<b>31.12.16</b>	<b>31.12.15</b>	<b>31.12.14</b>				
<b>INVESTMENTS :</b>															
Tangible					110		107								
Reeal Estate															
Intangibles															
<b>TOTAL INVESTMENTS</b>					<b>110</b>		<b>107</b>								
<b>WORKING CAPITAL</b>															
Stocks Finished Goods					15	1%	423	39%	1.529	1.513	1.091				
Work in progress					14	1%	( 19 )	-1%	1.384	1.370	1.389				
Raw Materials and supplies					56	3%	( 450 )	-20%	1.914	1.859	2.309				
<b>Total</b>					<b>84</b>	<b>2%</b>	<b>( 47 )</b>	<b>-1%</b>	<b>4.827</b>	<b>4.742</b>	<b>4.789</b>				
Debtor: Customers					41	3%	( 203 )	-13%	1.397	1.356	1.559				
Group Companies					( 95 )	-10%	( 497 )	-34%	880	975	1.472				
Other Debts					152	72%	( 58 )	-21%	363	212	270				
<b>Total</b>					<b>97</b>	<b>4%</b>	<b>( 758 )</b>	<b>-23%</b>	<b>2.640</b>	<b>2.542</b>	<b>3.300</b>				
Credit: Trade creditors					( 51 )	-3%	( 402 )	-31%	1.750	1.699	1.297				
Group Companies					1	5%	41	64%	21,7	22,8	64				
Fixed assets Suppliers						0%	84	53%	75	75	159				
Sales Bonus					( 0 )	0%	15	6%	245	245	260				
Other creditors					( 6 )	-1%	73	7%	997,0	991	1.064				
<b>Total</b>					<b>( 56 )</b>	<b>-2%</b>	<b>( 189 )</b>	<b>-7%</b>	<b>3.089</b>	<b>3.032</b>	<b>2.844</b>				
<b>TOTAL WORKING CAPITAL</b>					<b>125</b>	<b>3%</b>	<b>( 993 )</b>	<b>-19%</b>	<b>4.378</b>	<b>4.252</b>	<b>5.246</b>				
<b>CORPORATE INCOME TAX</b>					<b>431</b>		<b>528</b>								
<b>DIVIDENDS</b>					<b>1.400</b>		<b>1.750</b>								
<b>TOTAL FUNDS USED</b>					<b>2.067</b>		<b>1.392</b>								
<b>TOTAL CHANGE IN NET FINANCIAL DEBT</b>					<b>24</b>		<b>967</b>								

## Anexo XXIII - Mapa dos cash-flows e da situação financeira (continuação)

FINANCIAL SITUATION	YEARLY VARIATION		VALUES		
	2.016	2015	31.12.16	31.12.15	31.12.14
<b>FINANCIAL ASSETS</b>					
Cash and Banks		( 261 )			261
Cash Pooling	24	1.228	6.559	6.535	5.307
Financial short term investments					
Group companies short term debt					
Group companies long term debt					
<b>TOTAL ACTIVO BANCARIO</b>	<b>24</b>	<b>967</b>	<b>6.559</b>	<b>6.535</b>	<b>5.568</b>
<b>FINANCIAL LIABILITIES</b>					
Discounted drafts					
Short term bank credit					
Short term Loans payable to GC					
Long term bank loans and leasing					
Long term Loans payable to GC					
<b>TOTAL FINANCIAL LIABILITIES</b>					
<b>NET BANK BALANCES</b>	<b>24</b>	<b>967</b>	<b>6.559</b>	<b>6.535</b>	<b>5.568</b>
Net Financial Situation reported to Treasury (October M+2)				8.704	
Difference FC vs Treasury data			Please verify: difference higher than 5% == > ( 419,6941 )		

## Anexo XXIV - Mapa do Balanço (Ativo)

ASSETS	31.12.16		31.12.15		31.12.14	
<b>A) SHAREHOLDERS PAYMENTS NOT DUE</b>		-		-		-
<b>B) NON CURRENT ASSETS</b>						
INTANGIBLE ASSETS		6		6		6
PROPERTY, PLANT & EQUIPMENT						
Land		994		994		994
Building		5.884		5.884		5.884
Machinery and equipment		16.335		16.235		16.069
Furniture and fittings		633		633		616
Other fixed assets		831		822		816
Pre-payments and Fixed asset in progress		-		0		128
Acum. Depr. Fixed Assets		( 21.013 )		( 20.537 )		( 19.934 )
Fixed Assets value adjustment		- 3.665		- 4.031		- 4.573
INVESTMENT PROPERTY		-		-		-
FINANCIAL FIXED ASSETS						
Investment in GC and associates		-		-		-
LT Loans receivable from GC & associates		-		-		-
Long term Public Administration		202		202		209
Other long term investments		1 202		1 202		0 209
<b>NON CURRENT ASSETS</b>		<b>3.874</b>		<b>4.239</b>		<b>4.788</b>
<b>C) NET GOODWILL</b>		-		-		-
<b>D) EXPENS TO DISTRIBUTE IN MORE THAN 1 YEAR</b>		-		-		-
<b>E) NON CURRENT ASSETS HELD FOR SALE</b>		-		-		-
<b>E) CURRENT ASSETS</b>						
INVENTORIES						
Finished goods		1.529		1.513		1.091
Work in process		1.384		1.370		1.389
Raw and auxiliary material		1.914		1.859		2.309
Maintenance Warehouse & Others		- 4.827		- 4.742		- 4.789
ACCOUNTS RECEIVABLE						
Trade A/R from third parties		1.397		1.356		1.559
Trade A/R from GC		880		975		1.472
Trade A/R doubtful		176		176		176
Trade A/R value adjustment		( 176 )		( 176 )		( 176 )
Trade Accounts Receivables		2.276		2.331		3.031
Other Debtors and Public Administration		363		212		268
Short term Loans rec. GC -Consolidación Fiscal-		-		-		-
Income tax prepayments		- 2.640		- 2.542		- 3.299
LIQUID ASSETS						
Temporary Financial Investments		-		-		-
Warranties and S/T Deposits (Not Financial Sit.)		-		-		-
Short term Loans receivable from GC		-		-		-
Cash and cash equivalents		6.559 6.559		6.535 6.535		5.568 5.568
PERIOD ADJUSTMENTS						1
<b>CURRENT ASSETS</b>		<b>14.025</b>		<b>13.820</b>		<b>13.657</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>		<b>17.899</b>		<b>18.059</b>		<b>18.445</b>

## Anexo XXV - Mapa do Balanço (Passivo)

LIABILITIES		31.12.16		31.12.15		31.12.14	
<b>A.1) EQUITY</b>							
CAPITAL		11.750		11.750		11.750	
SHARE PREMIUM		-		-		-	
RESERVES		1.763		1.851		2.539	
OWN SHARES		-		-		-	
RETAINED EARNINGS		-		-		-	
CURRENT PERIOD RESULT		1.248		1.312		1.062	
INTERIM DIVIDEND			14.761		14.913		15.351
<b>A.2) Capital Grants</b>			22		22		22
<b>A.3) MINORITY INTEREST</b>							
<b>TOTAL EQUITY</b>			<b>14.783</b>		<b>14.935</b>		<b>15.373</b>
<b>B) LONG TERM PROVISIONS</b>			-		-		-
<b>C) LONG TERM CREDITORS</b>							
LT Loans payable to GC and Associates		-		-		-	
Long term bank loans and leasing		-		-		-	
Long term Loans payable to third parties		-		-		-	
Other long term payable to third parties		-		-		-	
Other long term payable		-		-		-	
Deferred income taxes liabilities		7	7	7	7	7	7
<b>D) CURRENT LIABILITIES</b>							
Discounted draft							
Short term bank debt		-		-		-	
Short term Loans payable to third parties		-		-		-	
Short term Loans payable to GC		-		-		-	
Short term financial leasing		-		-		-	
interests from bank debt		-	-	-	-	-	-
Fixed assets suppliers third parties		75		75		159	
Fixed assets suppliers GC		-		-		-	
ST Liabilities financial derivatives		-		-		-	
Dividend to be paid		-	75	-	75	-	159
Trade accounts payable to GC & associates		22		23		64	
Suppliers		1.750	1.772	1.699	1.721	1.297	1.360
Sales Bonus			245		245		260
Public Administration		152		152		170	
Other short term payables		454		448		503	
Short term Loans payable to GC -Consolidacion Fiscal-		20		85		222	
Reserve Corporation Income Tax			626		684		895
Provisions for commercial operations			-		-		-
Short Term Provisions			391		391		391
Period adjustments			-		-		-
<b>CURRENT LIABILITIES</b>			<b>3.109</b>		<b>3.117</b>		<b>3.065</b>
<b>TOTAL LIABILITIES</b>			<b>3.116</b>		<b>3.124</b>		<b>3.072</b>
<b>TOTAL LIABILITIES</b>			<b>17.899</b>		<b>18.059</b>		<b>18.445</b>

## Anexo XXVI: Mapa 1. Análise da Conta de Resultados Trimestral

		REAL	%	PTO	%	Desvio em %
<b>VENDAS</b>		<b>Qty</b>		<b>Qty</b>		
Export	Bnh	63.086		72.275		-12,7%
	Bch	16.245		13.784		17,9%
	Acc	13.903		20.271		-31,4%
Interco	Bnh	35.787		33.260		7,6%
	Bch	5.586		4.898		14,0%
	Acc	44.918		25.730		74,6%
<b>Total das Vendas QTY</b>		<b>179.525</b>		<b>170.218</b>		<b>5,5%</b>
		<b>Valor</b>		<b>Valor</b>		
Domestic	Sucata	103.417		172.427		-40,0%
Export	Bnh	2.201.254	53,4%	2.584.707	59,1%	-14,8%
	Bch	221.015		190.395		16,1%
	Acc	109.768		155.746		-29,5%
Interco	Bnh	1.180.408	28,7%	1.066.068	24,4%	10,7%
	Bch	77.444		68.333		13,3%
	Acc	226.401		135.413		67,2%
<b>Total das Vendas</b>		<b>4.119.707</b>		<b>4.373.089</b>		<b>-5,8%</b>
<b>CUSTO DA VENDA</b>						
Domestic	Sucata	103.417		172.427		
Export	Bnh	1.437.246	65,3%	1.733.435	67,1%	
	Bch	166.857	-1,8%	150.673		
	Acc	85.542		115.820		
Interco	Bnh	852.077	72,2%	787.606	73,9%	
	Bch	66.043	-1,7%	58.496		
	Acc	203.626		115.986		
<b>Total do Custo da Venda</b>		<b>2.914.808</b>	<b>70,8%</b>	<b>3.134.444</b>	<b>71,7%</b>	<b>-0,9%</b>
<b>OUTROS CUSTOS</b>						
Export	Bnh	130.077	5,9%	195.222	7,6%	
	Bch	15.928	-1,6%	14.022		
	Acc	5.476		8.280		
Interco	Bnh	69.041	5,8%	59.985	5,6%	
	Bch	5.584	0,2%	4.251		
	Acc	12.196		1.888		
<b>Total dos Outros Custos</b>		<b>238.301</b>	<b>5,8%</b>	<b>283.648</b>	<b>6,5%</b>	<b>-0,7%</b>
<b>BENEFÍCIO BRUTO</b>						
Export	Bnh	633.930	28,8%	656.049	25,4%	3,4%
	Bch	38.231	17,3%	25.700	13,5%	3,8%
	Acc	18.751	17,1%	31.646	20,3%	-3,2%
Interco	Bnh	259.290	22,0%	218.477	20,5%	1,5%
	Bch	5.818	7,5%	5.586	8,2%	-0,7%
	Acc	10.578	4,7%	17.539	13,0%	-8,3%
<b>Benefício bruto</b>		<b>966.598</b>	<b>23,5%</b>	<b>954.997</b>	<b>21,8%</b>	<b>1,6%</b>
<b>MARGEM BRUTA</b>						
<b>GASTOS ESTRUTURA</b>						
	Gastos Gerais Produção	127.369		129.226		-1,4%
	Gastos Comerciais	34.684		35.862		-3,3%
	Gastos Publicidade	34.091		34.091		0,0%
	Gastos Gerais	167.284		171.789		-2,6%
	Serviços Corporativos	13.290		13.813		-3,8%
	Provisão Insolvências	10.386		11.049		-6,0%
	Gastos Financeiros	7.519		7.080		6,2%
	Diferenças Cambiais	28		0		#DIV/0!
	Amortizações	129.600		129.600		0,0%
	Atípicos	900		0		#DIV/0!
<b>Total dos Gastos de Estrutura</b>		<b>523.351</b>		<b>532.510</b>		<b>-1,7%</b>
<b>Benefício Neto</b>		<b>443.247</b>	<b>10,8%</b>	<b>422.487</b>	<b>9,7%</b>	<b>1,1%</b>

### Anexo XXVII - Mapa 3. Análise detalhada de desvios na margem bruta

	Sales variation						Price variation	Cost variation	Gross Profit			Margin variation %								
	Net sales	Net sales	Volume	Price	Mix	Total			A2016	B2016	Var.	Precio	Coste	O. Costes	Mix	Article	Set	Business	Market	TOTAL
BANHEIRAS	0	0	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BASES	0	0	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
PES	0	0	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ASAS	0	0	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
OTROS ACESS	0	0	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>DOMESTIC</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>
BANHEIRAS	2.201	2.585	-12,7%	0,6%	-3,1%	-14,8%	0,6%	-2,3%	28,8%	25,4%	3,4%	0,4%	1,5%	1,6%	-0,2%	0,2%	-0,3%	0,0%		3,3%
BASES	221	190	17,9%	-0,6%	-1,0%	16,1%	-0,6%	-7,0%	17,3%	13,5%	3,8%	-0,4%	5,7%	0,2%	-1,6%	0,1%	-1,7%	0,0%		3,9%
PES	57	75	-23,5%	1,5%	-1,5%	-23,5%	1,5%	-0,5%	20,9%	19,9%	1,0%	1,1%	0,4%	-0,2%	-0,2%	-0,1%	-0,1%	0,0%		1,1%
ASAS	20	56	-64,2%	-1,4%	1,4%	-64,2%	-1,4%	0,7%	23,8%	28,1%	-4,3%	-1,0%	-0,5%	-0,1%	-2,6%	-0,1%	-2,6%	0,0%		-4,2%
OTROS ACESS	4	2	104,2%	0,3%	-0,3%	104,2%	0,3%	0,7%	17,1%	26,9%	-9,7%	0,2%	-0,6%	3,5%	-12,9%	-1,6%	-11,3%	0,0%		-9,8%
PAINEIS	28	22	26,1%	0,1%	-0,1%	26,1%	0,1%	0,8%	4,5%	1,8%	2,7%	0,1%	-0,7%	4,1%	-0,7%	0,0%	-0,7%	0,0%		2,8%
<b>EXPORT</b>	<b>2.532</b>	<b>2.931</b>	<b>-11,6%</b>	<b>0,5%</b>	<b>-2,8%</b>	<b>-13,6%</b>	<b>0,5%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>27,3%</b>	<b>24,3%</b>	<b>2,9%</b>	<b>0,4%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,4%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>0,2%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>-0,32%</b>		<b>2,9%</b>
BANHEIRAS	1.180	1.066	7,6%	-0,6%	3,5%	10,7%	-0,6%	-0,1%	22,0%	20,5%	1,5%	-0,4%	0,0%	-0,2%	2,1%	1,3%	0,8%	0,0%		1,5%
BASES	77	68	14,0%	-0,2%	-0,3%	13,6%	-0,2%	-0,5%	7,5%	8,1%	-0,6%	-0,1%	0,4%	-1,0%	0,1%	-0,6%	0,6%	0,0%		-0,6%
PES	164	118	39,5%	-3,7%	3,8%	39,5%	-3,7%	1,1%	5,2%	13,5%	-8,3%	-3,3%	-0,9%	-5,0%	0,9%	0,5%	0,4%	0,0%		-8,3%
ASAS	3	8	-57,3%	0,0%	0,0%	-57,3%	0,0%	0,0%	23,3%	9,3%	14,0%	0,0%	0,0%	-0,4%	14,3%	2,7%	11,6%	0,0%		13,9%
OTROS ACESS	16	1	1263,2%	0,0%	0,0%	1263,2%	0,0%	0,0%	0,1%	21,4%	-21,4%	0,0%	0,0%	-0,4%	-20,9%	-0,3%	-20,6%	0,0%		-21,3%
PAINEIS	42	9	390,4%	0,0%	0,0%	390,4%	0,0%	0,6%	3,7%	8,0%	-4,3%	0,0%	-0,6%	-1,8%	-2,0%	0,0%	-2,0%	0,0%		-4,4%
LAVABO	0	0	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-36,5%	0,0%	0,0%	0,0%		-36,5%
<b>INTERCO</b>	<b>1.484</b>	<b>1.270</b>	<b>14,3%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>3,1%</b>	<b>16,8%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>0,1%</b>	<b>18,6%</b>	<b>19,0%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,4%</b>	<b>-0,6%</b>		<b>-0,5%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.016</b>	<b>4.201</b>	<b>-3,8%</b>	<b>0,01%</b>	<b>-0,65%</b>	<b>-4,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-1,6%</b>	<b>24,1%</b>	<b>22,7%</b>	<b>1,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,8%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>0,5%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>1,3%</b>
<b>Other sales</b>	<b>103</b>	<b>172</b>							<b>-0,6%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>0,3%</b>				<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>				
<b>TOTAL</b>	<b>4.119</b>	<b>4.373</b>	<b>-3,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>-5,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-1,6%</b>	<b>23,5%</b>	<b>21,8%</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,8%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>0,8%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-0,5%</b>	<b>1,6%</b>

## Anexo XXVIII - Mapa 4. Vendas por país: Exportação

VENTA EN VALOR A TERCEROS					
	ACT 2016 /1º Trim	ACT 16 / BGT 16	BGT 2016 / 1º Trim	Peso nas vendas Act 2016	Peso nas vendas BGT 2016
<b>BAÑERAS DE ACERO</b>					
Chile	1.182.333	22,3%	967.019	53,7%	37,4%
Grã-Bretanha	156.582	-31,0%	226.817	7,1%	8,8%
Rússia	333.350	-28,3%	464.640	15,1%	18,0%
Ucrânia	170.716	-42,8%	298.506	7,8%	11,5%
Indonésia	63.048	-61,2%	162.596	2,9%	6,3%
Países Baixos	0	0,0%	36.523	0,0%	1,4%
Austrália	34.349	-17,3%	41.546	1,6%	1,6%
Polónia	50.132	-10,3%	55.904	2,3%	2,2%
Arábia Saudita	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Argentina	0	0,0%	19.940	0,0%	0,8%
Bélgica	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Egipto	0	0,0%	35.932	0,0%	1,4%
Emiratos Árabes Unidos	24.821	-72,3%	89.452	1,1%	3,5%
Jordânia	245	-98,8%	20.832	0,0%	0,8%
República da Sérvia	12.638	21,0%	10.447	0,6%	0,4%
Líbano	42.855	71,8%	24.950	1,9%	1,0%
Lituânia	12.223	-10,4%	13.636	0,6%	0,5%
Taiwan	13.132	-40,6%	22.101	0,6%	0,9%
Outros	104.830	36,3%	76.901	4,8%	3,0%
	<b>2.201.254</b>	<b>-14,8%</b>	<b>2.584.707</b>		
<b>PLATOS DUCHA ACERO</b>					
Chile	120.690	10,1%	109.607	54,6%	57,6%
Grã-Bretanha	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Rússia	5.697	-70,8%	19.530	2,6%	10,3%
Ucrânia	80.285	184,6%	28.205	36,3%	14,8%
Arábia Saudita	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Argentina	0	0,0%	4.671	0,0%	2,5%
Bélgica	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Egipto	0	0,0%	2.050	0,0%	1,1%
Emiratos Árabes Unidos	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Jordânia	0	0,0%	4.036	0,0%	2,1%
República da Sérvia	3.890	-5,8%	4.129	1,8%	2,2%
Líbano	783	-19,2%	969	0,4%	0,5%
Lituânia	718	-79,2%	3.445	0,3%	1,8%
Polónia	8.951	16,2%	7.704	4,1%	4,0%
Roménia		0,0%	5.611	0,0%	2,9%
Outros		0,0%	438	0,0%	0,2%
	<b>221.015</b>	<b>16,1%</b>	<b>190.395</b>		
<b>TOTAL TERCEROS</b>					
	<b>2.422.269</b>	<b>-12,7%</b>	<b>2.775.101</b>		
<b>BAÑERAS</b>	<b>2.201.254</b>	<b>-14,8%</b>	<b>2.584.707</b>		
<b>PLATOS DE DUCHA</b>	<b>221.015</b>	<b>-91,4%</b>	<b>190.395</b>		

## Anexo XXIX - Mapa 2. Custo unitário de produção

CONCEPTO	AÑO 2016 ('000 euros)				Custo peça 2016	PESO 2016		
	ENE	FEB	MAR	TOTALES				
Chapa Bruta	524.263	317.426	544.824	1.386.513	11,96	57,5%		
Sucata	-36.492	-23.873	-43.052	-103.417	-0,89	-4,3%	53,2%	Chapa Neta
Mano Obra Directa	105.375	79.669	103.683	288.727	2,39	11,5%		
Mano Obra Indirecta	10.993	9.860	10.874	31.727	0,26	1,3%		
Mano Obra Mantenimiento	14.693	11.406	12.413	38.512	0,32	1,5%	14,3%	Mano Obra
Esmaltes	92.186	58.878	89.965	241.029	2,00	9,6%	9,6%	Esmaltes
Embalajes	54.860	36.274	64.600	155.735	1,29	6,2%	6,2%	Embalajes
Energía Eléctrica	36.383	22.434	50.882	109.699	0,91	4,4%	4,4%	Energía Eléctrica
Gas Natural	32.580	21.862	39.290	93.732	0,78	3,7%	3,7%	Gas Natural
Mat.Mantenimiento & Resto Gastos	58.971	68.835	89.253	217.059	1,80	8,6%	8,6%	Mat.Mantenimiento & Resto Gastos
<b>TOTALES en EUROS</b>	<b>893.813</b>	<b>602.771</b>	<b>962.733</b>	<b>2.459.316</b>	<b>20,81</b>		<b>100,0%</b>	
	ENE	FEB	MAR		C. Unitário PTO 2016	R 2016 / PTO 2016		
<b>CUSTO UNITÁRIO DE PRODUÇÃO MO</b>	<b>2,94</b>	<b>3,58</b>	<b>2,65</b>	<b>2,97</b>				
Chapa Neta	10,55	11,33	11,45	11,07	12,02	-7,94%		
Mano Obra Directa	2,9448	3,5785	2,6452	2,9737	2,84	4,8%		
Esmaltes	2,0713	2,0874	1,8742	1,9967	2,10	-4,9%		
Embalajes	1,2327	1,2860	1,3458	1,2901	1,30	-0,9%		
Energía Eléctrica	0,8175	0,7953	1,0600	0,9088	0,83	8,9%		
Gas Natural	0,7320	0,7751	0,8185	0,7765	0,81	-4,0%		
Mat.Mantenimiento & Resto Gastos	1,3250	2,4404	1,8594	1,7981	1,68	7,0%		
<b>COSTE UNIT</b>	<b>19,67</b>	<b>22,29</b>	<b>21,06</b>	<b>20,81</b>	<b>21,58</b>	<b>-3,6%</b>		
<b>Peso unitário no mês</b>	<b>20,55</b>	<b>22,84</b>	<b>23,75</b>	<b>22,27</b>	<b>22,46</b>	<b>-0,8%</b>		
<b>Unidades producidas (entradas APA)</b>	<b>44.506</b>	<b>28.206</b>	<b>48.001</b>	<b>120.713</b>				
Banheiras	36.103	26.434	40.809	103.346				
Bases	8.403	1.733	7.192	17.328				
Lavabos	0	39	0	39				
<b>Unidades embutidas (produção neta)</b>	<b>46.236</b>	<b>25.907</b>	<b>43.815</b>	<b>115.958</b>				
Banheiras	37.680	21.157	37.043	95.880				
Bases	8.556	4.750	6.722	20.028				
Lavabos	0	0	50	50				
<b>PRODUCTIVE DEPRECIATION</b>	<b>43.200</b>	<b>43.200</b>	<b>43.200</b>	<b>129.600</b>	<b>1,07</b>			
<b>COGS (MANUFACTURED GOODS ONLY)</b>	<b>902.915</b>	<b>740.874</b>		<b>1.643.788</b>				
<b>CONSUMOS DE CHAPA (kgs)</b>	<b>949.962</b>	<b>591.712</b>	<b>1.040.609</b>	<b>2.582.283</b>				
Custo Kg da Chapa	551,88	536,45	523,56	536,93				
Custo kg neto da chapa	513,46	496,11	482,19	496,88				

  

Custo peça das amortizações 2016		Coste medio da chapa	Custo PTO
		536,93	598,28
			-10,3%

## Anexo XXX - Mapa 5. Ventas por cliente: Grupo

	ACT 2016 /1º Trim	ACT 16 / BGT 16	BGT 2016 /1º Trim	Peso nas vendas ACT 2016	Peso nas vendas BGT 2016
<b>BAÑERAS DE ACERO</b>					
XPTO3	131.995	-45,5%	242.407	11,2%	22,7%
XPTO PORTUGAL	181.100	1762,2%	9.725	15,3%	0,9%
XPTO2	26.978	78,0%	15.155	2,3%	1,4%
GRUPO EXPORT	840.336	5,2%	798.711	71,2%	74,9%
XPTO ARGENTINA	117.401	-0,8%	118.368	9,9%	11,1%
LAUFEN CZ (Rep. Checa)	132.082	-28,9%	185.797	11,2%	17,4%
SILESIA (Polónia)	149.686	20,3%	124.460	12,7%	11,7%
CESAROM (Roménia)	52.272	21,6%	42.979	4,4%	4,0%
CERAMICAS GALA	67.812	37,7%	49.235	5,7%	4,6%
XPTO UK	172.075	5,1%	163.748	14,6%	15,4%
LAUFEN UK	24.933	3,6%	24.073	2,1%	2,3%
XPTO BRASIL	7.087	42,9%	4.958	0,6%	0,5%
XPTO MAROC	59.401	398,3%	11.921	5,0%	1,1%
XPTO ASIA	9.781	-1,8%	9.956	0,8%	0,9%
XPTO MALAYSIA	28.440	44,9%	19.625	2,4%	1,8%
GEMINI (Australia)	11.880	-56,3%	27.157	1,0%	2,5%
RESTO GRUPO XPTO	7.487	-54,4%	16.433	0,6%	1,5%
	<b>1.180.408</b>	<b>10,7%</b>	<b>1.065.997</b>		
<b>PLATOS DUCHA ACERO</b>					
XPTO3	5.116	-42,7%	8.926	6,6%	13,0%
XPTO PORTUGAL	1.604	69,1%	948	2,1%	1,4%
XPTO2	3.800	-27,9%	5.271	4,9%	7,7%
GRUPO EXPORT	66.924	25,7%	53.259	86,4%	77,9%
XPTO ARGENTINA	0	0,0%	49	0,0%	0,1%
LAUFEN CZ (Rep. Checa)	27.027	-19,4%	33.525	34,9%	49,0%
SILESIA (Polónia)	13.160	44,5%	9.109	17,0%	13,3%
CESAROM (Roménia)	26.737	165,6%	10.067	34,5%	14,7%
CERAMICAS GALA	0	0,0%		0,0%	0,0%
XPTO BRASIL	0	0,0%	174	0,0%	0,3%
RESTO GRUPO XPTO	0	0,0%	335	0,0%	0,5%
	<b>77.444</b>	<b>13,2%</b>	<b>68.405</b>		
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>1.257.852</b>	<b>10,9%</b>	<b>1.134.402</b>		
<b>BAÑERAS</b>	<b>1.180.408</b>	<b>10,7%</b>	<b>1.065.997</b>		
<b>PLATOS DE DUCHA</b>	<b>77.444</b>	<b>13,2%</b>	<b>68.405</b>		

## Anexo XXXI - Mapa 6. Desvios nas vendas ao Chile

CHILE - EXPORT				ACTUAL					
Business	Brand	Type of piece	Artide	Qty	Sales = QTYreal * PVreal	Costs	Other Costs	GM	GM%
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>									
Banheiras	ABC	EUROPA	B15E12001	1.979	56.962	35.411	2.426	21.551	37,8%
Banheiras	ABC	EUROPA	B20E12001	2.232	65.314	42.986	2.848	22.328	34,2%
Banheiras	ABC	EUROPA	B30E12001	1.008	31.296	19.951	1.298	11.345	36,3%
Banheiras	ABC	EUROPA	B40E12001	312	10.066	6.844	443	3.221	32,0%
Banheiras	ABC	EUROPA	B50E12001	888	28.903	19.888	1.248	9.015	31,2%
Banheiras	ABC	EUROPA	B70E12001	312	10.669	7.701	455	2.968	27,8%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B15E1200C	2.222	64.765	38.796	2.929	25.968	40,1%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B20E1200C	5.712	169.710	104.683	7.739	65.027	38,3%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B30E1200C	264	8.439	5.350	364	3.088	36,6%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B30T1200H	1.080	34.456	23.885	1.465	10.571	30,7%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B40E1200C	4.272	140.183	90.892	6.322	49.292	35,2%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B40T1200C	2.664	89.659	55.902	4.324	33.756	37,6%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B40T1200H	4.440	146.208	96.245	6.136	49.963	34,2%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B50E1200C	1.056	35.085	24.059	1.493	11.025	31,4%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B50T1200C	984	33.611	21.956	1.595	11.655	34,7%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B70E1200C	2.544	89.394	62.814	3.891	26.580	29,7%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	B15T1200H	418	12.408	7.452	529	4.955	39,9%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	B20T1200H	3.648	109.765	71.654	4.740	38.112	34,7%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	B50T1200H	744	24.944	16.963	1.097	7.981	32,0%
<b>Total BNH RealvsBGT</b>				<b>36.779</b>	<b>1.161.835</b>	<b>753.433</b>	<b>51.341</b>	<b>408.402</b>	<b>35,2%</b>
Bases	ABC	UNIVERSAL	CF7012001	1.550	19.244	15.007	864	4.237	22,0%
Bases	ABC	UNIVERSAL	CF8012001	775	11.117	8.370	493	2.747	24,7%
Bases	HOMEBRAN	UNIVERSAL	CF701200C	4.350	54.832	40.045	2.548	14.787	27,0%
Bases	HOMEBRAN	UNIVERSAL	CF801200C	2.500	36.419	26.136	1.571	10.283	28,2%
<b>Total BCH RealvsBGT</b>				<b>9.175</b>	<b>121.612</b>	<b>89.559</b>	<b>5.476</b>	<b>32.054</b>	<b>26,4%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>45.954</b>	<b>1.283.448</b>	<b>842.992</b>	<b>56.817</b>	<b>440.456</b>	<b>34,3%</b>
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>									
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B20T1200C	672	20.499	13.146	830	7.353	35,9%
<b>Total BNH Real</b>				<b>672</b>	<b>20.499</b>	<b>13.146</b>	<b>830</b>	<b>7.353</b>	<b>35,9%</b>
Otros acess	SM	OUTROS	A90VBC000	100	866	778	13	88	10,2%
<b>Total ACC Real</b>				<b>100</b>	<b>866</b>	<b>778</b>	<b>13</b>	<b>88</b>	<b>10,2%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>772</b>	<b>21.365</b>	<b>13.924</b>	<b>843</b>	<b>7.441</b>	<b>34,8%</b>

## Anexo XXXI - Mapa 6. Desvios nas vendas ao Chile (continuação)

CHILE - EXPORT				BUDGET					
Business	Brand	Type of piece	Article	Qty	Sales = QTYpto * PVpto	Costs	Other Costs	GM_BaseYear	GM_BaseYear %
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>									
Banheiras	ABC	EUROPA	B15E12001	888	25.236	16.437	1.488	8.800	34,9%
Banheiras	ABC	EUROPA	B20E12001	1.428	41.220	27.599	2.430	13.621	33,0%
Banheiras	ABC	EUROPA	B30E12001	438	13.487	8.955	795	4.532	33,6%
Banheiras	ABC	EUROPA	B40E12001	3.025	96.217	65.014	5.671	31.203	32,4%
Banheiras	ABC	EUROPA	B50E12001	366	11.712	8.380	690	3.332	28,4%
Banheiras	ABC	EUROPA	B70E12001	374	12.710	9.421	749	3.289	25,9%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B15E1200C	3.344	97.244	59.874	5.732	37.370	38,4%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B20E1200C	3.231	95.451	61.978	5.626	33.473	35,1%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B30E1200C	188	5.940	3.893	350	2.047	34,5%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B30T1200H	646	20.451	14.297	1.205	6.155	30,1%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B40E1200C	5.242	170.911	112.741	10.074	58.170	34,0%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B40T1200C	875	29.337	18.795	1.729	10.542	35,9%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B40T1200H	2.418	78.883	52.231	4.650	26.652	33,8%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B50E1200C	2.584	85.181	58.249	5.021	26.932	31,6%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B50T1200C	261	8.830	5.988	520	2.841	32,2%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B70E1200C	1.719	59.822	42.698	3.526	17.124	28,6%
Banheiras	THIRDBRANC	EUROPA	B15T1200H	410	12.039	7.586	710	4.453	37,0%
Banheiras	THIRDBRANC	EUROPA	B20T1200H	292	8.694	5.743	512	2.951	33,9%
Banheiras	THIRDBRANC	EUROPA	B50T1200H	563	18.607	12.755	1.097	5.852	31,5%
<b>Total BNH RealsBGT</b>				<b>28.292</b>	<b>891.971</b>	<b>592.633</b>	<b>52.575</b>	<b>299.338</b>	<b>33,6%</b>
Bases	ABC	UNIVERSAL	CF7012001	1.454	17.845	14.612	1.052	3.233	18,1%
Bases	ABC	UNIVERSAL	CF8012001	690	9.788	7.615	577	2.173	22,2%
Bases	HOMEBRANC	UNIVERSAL	CF701200C	3.344	42.063	32.211	2.479	9.852	23,4%
Bases	HOMEBRANC	UNIVERSAL	CF801200C	2.583	37.548	28.037	2.213	9.510	25,3%
<b>Total BCH RealsBGT</b>				<b>8.071</b>	<b>107.243</b>	<b>82.475</b>	<b>6.321</b>	<b>24.768</b>	<b>23,1%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>36.363</b>	<b>999.214</b>	<b>675.108</b>	<b>58.896</b>	<b>324.106</b>	<b>32,4%</b>
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>									
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B20T1200C	-	-	-	-	-	-
<b>Total BNH Real</b>								<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Otros acess	SM	OUTROS	A90VBC000	-	-	-	-	-	-
<b>Total ACC Real</b>								<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>

## Anexo XXXI - Mapa 6. Desvios nas vendas ao Chile (continuação)

CHILE - EXPORT				Preço			Custo da venda			Outros Custos		
Business	Brand	Type of piece	Article	PMV Real	PMV Budget	Variação PMV %	C. Unit Real	C. Unit BDG	Variação C. Unit %	C. Unit Real	C. Unit BDG	Variação C. Unit %
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>												
Banheiras	ABC	EUROPA	B15E12001	28,78	28,42	1,3%	17,89	18,51	-3,3%	1,23	1,68	-26,8%
Banheiras	ABC	EUROPA	B20E12001	29,26	28,87	1,4%	19,26	19,33	-0,4%	1,28	1,70	-25,0%
Banheiras	ABC	EUROPA	B30E12001	31,05	30,79	0,8%	19,79	20,44	-3,2%	1,29	1,82	-29,0%
Banheiras	ABC	EUROPA	B40E12001	32,26	31,81	1,4%	21,94	21,49	2,1%	1,42	1,87	-24,3%
Banheiras	ABC	EUROPA	B50E12001	32,55	32,00	1,7%	22,40	22,90	-2,2%	1,40	1,89	-25,5%
Banheiras	ABC	EUROPA	B70E12001	34,20	33,98	0,6%	24,68	25,19	-2,0%	1,46	2,00	-27,1%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B15E1200C	29,15	29,08	0,2%	17,46	17,91	-2,5%	1,32	1,71	-23,1%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B20E1200C	29,71	29,54	0,6%	18,33	19,18	-4,5%	1,35	1,74	-22,2%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B30E1200C	31,96	31,60	1,2%	20,27	20,71	-2,1%	1,38	1,86	-25,9%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B30T1200H	31,90	31,66	0,8%	22,12	22,13	-0,1%	1,36	1,87	-27,3%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B40E1200C	32,81	32,60	0,6%	21,28	21,51	-1,1%	1,48	1,92	-23,0%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B40T1200C	33,66	33,53	0,4%	20,98	21,48	-2,3%	1,62	1,98	-17,9%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B40T1200H	32,93	32,62	0,9%	21,68	21,60	0,4%	1,38	1,92	-28,1%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B50E1200C	33,22	32,96	0,8%	22,78	22,54	1,1%	1,41	1,94	-27,2%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B50T1200C	34,16	33,83	1,0%	22,31	22,94	-2,7%	1,62	1,99	-18,7%
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B70E1200C	35,14	34,80	1,0%	24,69	24,84	-0,6%	1,53	2,05	-25,4%
Banheiras	THIRDBRANC	EUROPA	B15T1200H	29,68	29,36	1,1%	17,83	18,50	-3,6%	1,26	1,73	-26,9%
Banheiras	THIRDBRANC	EUROPA	B20T1200H	30,09	29,77	1,1%	19,64	19,67	-0,1%	1,30	1,75	-26,0%
Banheiras	THIRDBRANC	EUROPA	B50T1200H	33,53	33,05	1,4%	22,80	22,66	0,6%	1,47	1,95	-24,3%
<b>Total BNH RealsBGT</b>				<b>31,59</b>	<b>31,53</b>	<b>0,2%</b>	<b>20,49</b>	<b>20,95</b>	<b>-2,2%</b>	<b>1,40</b>	<b>1,86</b>	<b>-24,9%</b>
Bases	ABC	UNIVERSAL	CF7012001	12,42	12,27	1,2%	9,68	10,05	-3,7%	0,56	0,72	-23,0%
Bases	ABC	UNIVERSAL	CF8012001	14,34	14,19	1,1%	10,80	11,04	-2,1%	0,64	0,84	-23,8%
Bases	HOMEBRANC	UNIVERSAL	CF701200C	12,61	12,58	0,2%	9,21	9,63	-4,4%	0,59	0,74	-21,0%
Bases	HOMEBRANC	UNIVERSAL	CF801200C	14,57	14,54	0,2%	10,45	10,85	-3,7%	0,63	0,86	-26,6%
<b>Total BCH RealsBGT</b>				<b>13,25</b>	<b>13,29</b>	<b>-0,2%</b>	<b>9,76</b>	<b>10,22</b>	<b>-4,5%</b>	<b>0,60</b>	<b>0,78</b>	<b>-23,8%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>27,93</b>	<b>27,48</b>	<b>1,6%</b>	<b>18,34</b>	<b>18,57</b>	<b>-1,2%</b>	<b>1,24</b>	<b>1,62</b>	<b>-23,7%</b>
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>												
Banheiras	HOMEBRANC	EUROPA	B20T1200C	30,50	30,50	0,0%	19,56	19,56	0,0%	1,23	1,23	0,0%
<b>Total BNH Real</b>				<b>30,50</b>	<b>30,50</b>	<b>0,0%</b>	<b>19,56</b>	<b>19,56</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,23</b>	<b>1,23</b>	<b>0,0%</b>
Otros acess	SM	OUTROS	A90VBC000	8,66	8,66	0,0%	7,78	7,78	0,0%	0,13	0,13	0,0%
<b>Total ACC Real</b>				<b>8,66</b>	<b>8,66</b>	<b>0,0%</b>	<b>7,78</b>	<b>7,78</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>27,68</b>	<b>27,68</b>	<b>0,0%</b>	<b>18,04</b>	<b>18,04</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,09</b>	<b>1,09</b>	<b>0,0%</b>

## Anexo XXXI - Mapa 6. Desvios nas vendas ao Chile (continuação)

CHILE - EXPORT												
Business	Brand	Type of piece	Article	Vendas			Custos			Outros custos		
1 - Produtos orçamentados e vendidos				QTYreal * PVpto	QTYreal * CUSTOSreal	QTYreal * O.CUSTOSreal	QTYreal * PVreal	QTYreal * CUSTOOpto	QTYreal * O.CUSTOSreal	QTYreal * PVreal	QTYreal * CUSTOSreal	QTYreal * O.CUSTOSpto
Banheiras	ABC	EUROPA	B15E12001	56.242	35.411	2.426	56.962	36.631	2.426	56.962	35.411	3.315
Banheiras	ABC	EUROPA	B20E12001	64.427	42.986	2.848	65.314	43.137	2.848	65.314	42.986	3.797
Banheiras	ABC	EUROPA	B30E12001	31.038	19.951	1.298	31.296	20.608	1.298	31.296	19.951	1.830
Banheiras	ABC	EUROPA	B40E12001	9.924	6.844	443	10.066	6.706	443	10.066	6.844	585
Banheiras	ABC	EUROPA	B50E12001	28.416	19.888	1.248	28.903	20.332	1.248	28.903	19.888	1.675
Banheiras	ABC	EUROPA	B70E12001	10.603	7.701	455	10.669	7.859	455	10.669	7.701	625
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B15E1200C	64.616	38.796	2.929	64.765	39.785	2.929	64.765	38.796	3.809
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B20E1200C	168.745	104.683	7.739	169.710	109.570	7.739	169.710	104.683	9.946
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B30E1200C	8.341	5.350	364	8.439	5.467	364	8.439	5.350	492
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B30T1200H	34.191	23.885	1.465	34.456	23.901	1.465	34.456	23.885	2.015
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B40E1200C	139.285	90.892	6.322	140.183	91.879	6.322	140.183	90.892	8.210
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B40T1200C	89.319	55.902	4.324	89.659	57.223	4.324	89.659	55.902	5.264
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B40T1200H	144.847	96.245	6.136	146.208	95.908	6.136	146.208	96.245	8.538
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B50E1200C	34.811	24.059	1.493	35.085	23.804	1.493	35.085	24.059	2.052
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B50T1200C	33.289	21.956	1.595	33.611	22.576	1.595	33.611	21.956	1.962
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B70E1200C	88.533	62.814	3.891	89.394	63.190	3.891	89.394	62.814	5.218
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	B15T1200H	12.274	7.452	529	12.408	7.734	529	12.408	7.452	723
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	B20T1200H	108.616	71.654	4.740	109.765	71.744	4.740	109.765	71.654	6.402
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	B50T1200H	24.590	16.963	1.097	24.944	16.856	1.097	24.944	16.963	1.449
<b>Total BNH RealvsBGT</b>				<b>1.159.544</b>	<b>753.433</b>	<b>51.341</b>	<b>1.161.835</b>	<b>770.411</b>	<b>51.341</b>	<b>1.161.835</b>	<b>753.433</b>	<b>68.346</b>
Bases	ABC	UNIVERSAL	CF7012001	19.023	15.007	864	19.244	15.576	864	19.244	15.007	1.121
Bases	ABC	UNIVERSAL	CF8012001	10.994	8.370	493	11.117	8.554	493	11.117	8.370	648
Bases	HOMEBRAN	UNIVERSAL	CF701200C	54.717	40.045	2.548	54.832	41.901	2.548	54.832	40.045	3.225
Bases	HOMEBRAN	UNIVERSAL	CF801200C	36.341	26.136	1.571	36.419	27.136	1.571	36.419	26.136	2.142
<b>Total BCH RealvsBGT</b>				<b>121.912</b>	<b>89.559</b>	<b>5.476</b>	<b>121.612</b>	<b>93.756</b>	<b>5.476</b>	<b>121.612</b>	<b>89.559</b>	<b>7.186</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1.262.764</b>	<b>842.992</b>	<b>56.817</b>	<b>1.283.448</b>	<b>853.173</b>	<b>56.817</b>	<b>1.283.448</b>	<b>842.992</b>	<b>74.430</b>
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>												
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	B20T1200C	20.499	13.146	830	20.499	13.146	830	20.499	13.146	830
<b>Total BNH Real</b>				<b>20.499</b>	<b>13.146</b>	<b>830</b>	<b>20.499</b>	<b>13.146</b>	<b>830</b>	<b>20.499</b>	<b>13.146</b>	<b>830</b>
Otros acess	SM	OUTROS	A90VBC000	866	778	13	866	778	13	866	778	13
<b>Total ACC Real</b>				<b>866</b>	<b>778</b>	<b>13</b>	<b>866</b>	<b>778</b>	<b>13</b>	<b>866</b>	<b>778</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>				<b>21.365</b>	<b>13.924</b>	<b>843</b>	<b>21.365</b>	<b>13.924</b>	<b>843</b>	<b>21.365</b>	<b>13.924</b>	<b>843</b>

## Anexo XXXI - Mapa 6. Desvios nas vendas ao Chile (continuação)

CHILE - EXPORT				ACTUAL					
Business	Brand	Type of piece	Article	Qty	Sales = QTYreal * PVreal	Costs	Other Costs	GM	GM%
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>									
Banheiras	HOMEBRANEUROPA		DB20T1200W	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANEUROPA		DB30T1200C	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANEUROPA		DB40T1200F	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANEUROPA		DB40T1200W	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANEUROPA		DB50T1200W	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANEUROPA		DB70T1200F	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANEUROPA		DB70T1200H	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANEUROPA		DB70T1200W	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANUNIVERSA		DB40Z1200F	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANUNIVERSA		DB50Z1200F	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANUNIVERSA		DB60Z1200F	-	-	-	-	-	-
Banheiras	THIRDBRANEUROPA		DB60T1200C	-	-	-	-	-	-
Banheiras	THIRDBRANEUROPA		DB60T1200H	-	-	-	-	-	-
Banheiras	THIRDBRANEUROPA		DB60T1200W	-	-	-	-	-	-
Banheiras	THIRDBRANEUROPA		DB70T1200C	-	-	-	-	-	-
Banheiras	ABC	EUROPA	DB15T1200C	-	-	-	-	-	-
Banheiras	ABC	EUROPA	DB60E12001	-	-	-	-	-	-
Banheiras	HOMEBRANEUROPA		DB20T1200F	-	-	-	-	-	-
<b>Total BNH BGT</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Bases	HOMEBRANEUROPA		B DC0711200F	-	-	-	-	-	-
Bases	HOMEBRANEUROPA		B DC0811200F	-	-	-	-	-	-
<b>Total BCH BGT</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Total BNH</b>				<b>37.451</b>	<b>1.182.334</b>	<b>766.579</b>	<b>52.171</b>	<b>415.755</b>	<b>35,2%</b>
<b>Total BCH</b>				<b>9.175</b>	<b>121.612</b>	<b>89.559</b>	<b>5.476</b>	<b>32.054</b>	<b>26,4%</b>
<b>Total ACC</b>				<b>100</b>	<b>866</b>	<b>778</b>	<b>13</b>	<b>88</b>	<b>10,2%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>46.726</b>	<b>1.304.813</b>	<b>856.916</b>	<b>57.660</b>	<b>447.897</b>	<b>34,3%</b>
<b>QUADRO RESUMO CHILE</b>									
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>				<b>45.954</b>	<b>1.283.448</b>	<b>842.992</b>	<b>56.817</b>	<b>440.456</b>	<b>34,3%</b>
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>				<b>772</b>	<b>21.365</b>	<b>13.924</b>	<b>843</b>	<b>7.441</b>	<b>34,8%</b>
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>46.726</b>	<b>1.304.813</b>	<b>856.916</b>	<b>57.660</b>	<b>447.897</b>	<b>34,3%</b>

### Anexo XXXI - Mapa 6. Desvios nas vendas ao Chile (continuação)

CHILE - EXPORT				BUDGET					
Business	Brand	Type of piece	Article	Qty	Sales = QTYpto * PVpto	Costs	Other Costs	GM_BaseYear	GM_BaseYear %
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>									
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB20T1200W	22	699	432	41	267	38,2%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB30T1200C	470	15.216	10.760	897	4.456	29,3%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB40T1200F	188	6.554	4.088	386	2.467	37,6%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB40T1200W	42	1.467	902	86	565	38,5%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB50T1200W	31	1.096	722	65	374	34,1%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB70T1200F	52	1.934	1.341	114	592	30,6%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB70T1200H	146	5.098	3.795	301	1.303	25,6%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB70T1200W	42	1.565	1.099	92	466	29,8%
Banheiras	HOMEBRAN	UNIVERSA	DB40Z1200F	1	35	22	2	13	36,5%
Banheiras	HOMEBRAN	UNIVERSA	DB50Z1200F	1	36	25	2	12	32,3%
Banheiras	HOMEBRAN	UNIVERSA	DB60Z1200F	2	73	49	4	24	33,3%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	DB60T1200C	94	3.291	2.299	194	991	30,1%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	DB60T1200H	261	8.913	6.369	525	2.544	28,5%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	DB60T1200W	30	1.093	731	64	363	33,2%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	DB70T1200C	135	4.822	3.576	284	1.246	25,8%
Banheiras	ABC	EUROPA	DB15T1200C	429	12.857	7.740	758	5.117	39,8%
Banheiras	ABC	EUROPA	DB60E12001	250	8.301	6.141	489	2.160	26,0%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB20T1200F	63	1.997	1.230	118	767	38,4%
<b>Total BNH BGT</b>				<b>2.259</b>	<b>75.048</b>	<b>51.320</b>	<b>4.424</b>	<b>23.728</b>	<b>31,6%</b>
Bases	HOMEBRAN	EUROPA B	DC0711200F	130	1.707	1.456	101	251	14,7%
Bases	HOMEBRAN	EUROPA B	DC0811200F	43	657	516	39	141	21,5%
<b>Total BCH BGT</b>				<b>173</b>	<b>2.364</b>	<b>1.972</b>	<b>139</b>	<b>392</b>	<b>16,6%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>2.432</b>	<b>77.412</b>	<b>53.292</b>	<b>4.563</b>	<b>24.120</b>	<b>31,2%</b>
<b>Total BNH</b>				30.551	967.019	643.953	56.999	323.066	33,4%
<b>Total BCH</b>				8.244	109.607	84.447	6.460	25.160	23,0%
<b>Total ACC</b>				0	0	0	0	0	#DIV/0!
<b>TOTAL</b>				<b>38.795</b>	<b>1.076.626</b>	<b>728.400</b>	<b>63.459</b>	<b>348.226</b>	<b>32,3%</b>
<b>QUADRO RESUMO CHILE</b>									
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>				36.363	999.214	675.108	58.896	324.106	32,4%
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>				0	0	0	0	0	0,0%
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>				2.432	77.412	53.292	4.563	24.120	31,2%
<b>TOTAL</b>				<b>38.795</b>	<b>1.076.626</b>	<b>728.400</b>	<b>63.459</b>	<b>348.226</b>	<b>32,3%</b>

## Anexo XXXI - Mapa 6. Desvios nas vendas ao Chile (continuação)

CHILE - EXPORT				Preço			Custo da venda			Outros Custos		
Business	Brand	Type of piece	Article	PMV Real	PMV Budget	Variação PMV %	C. Unit Real	C. Unit BDG	Variação C. Unit %	C. Unit Real	C. Unit BDG	Variação C. Unit %
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>												
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB20T1200W	31,77	31,77	0,0%	19,62227	19,62	0,0%	1,87	1,87	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB30T1200C	32,37	32,37	0,0%	22,89289	22,89	0,0%	1,91	1,91	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB40T1200F	34,86	34,86	0,0%	21,74	21,74	0,0%	2,06	2,06	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB40T1200W	34,94	34,94	0,0%	21,49	21,49	0,0%	2,06	2,06	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB50T1200W	35,36	35,36	0,0%	23,29	23,29	0,0%	2,08	2,08	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB70T1200F	37,19	37,19	0,0%	25,79	25,79	0,0%	2,19	2,19	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB70T1200H	34,92	34,92	0,0%	25,99	25,99	0,0%	2,06	2,06	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB70T1200W	37,27	37,27	0,0%	26,18	26,18	0,0%	2,20	2,20	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	UNIVERSA	DB40Z1200F	34,65	34,65	0,0%	22,02	22,02	0,0%	2,13	2,13	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	UNIVERSA	DB50Z1200F	36,37	36,37	0,0%	24,62	24,62	0,0%	2,16	2,16	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	UNIVERSA	DB60Z1200F	36,37	36,37	0,0%	24,25	24,25	0,0%	2,17	2,17	0,0%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	DB60T1200C	35,01	35,01	0,0%	24,46	24,46	0,0%	2,06	2,06	0,0%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	DB60T1200H	34,15	34,15	0,0%	24,40	24,40	0,0%	2,01	2,01	0,0%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	DB60T1200W	36,45	36,45	0,0%	24,36	24,36	0,0%	2,15	2,15	0,0%
Banheiras	THIRDBRAN	EUROPA	DB70T1200C	35,72	35,72	0,0%	26,49	26,49	0,0%	2,11	2,11	0,0%
Banheiras	ABC	EUROPA	DB15T1200C	29,97	29,97	0,0%	18,04	18,04	0,0%	1,77	1,77	0,0%
Banheiras	ABC	EUROPA	DB60E12001	33,20	33,20	0,0%	24,56	24,56	0,0%	1,96	1,96	0,0%
Banheiras	HOMEBRAN	EUROPA	DB20T1200F	31,70	31,70	0,0%	19,52	19,52	0,0%	1,87	1,87	0,0%
<b>Total BNH BGT</b>				<b>33,22</b>	<b>33,22</b>	<b>0,0%</b>	<b>22,72</b>	<b>22,72</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,96</b>	<b>1,96</b>	<b>0,0%</b>
Bases	HOMEBRAN	EUROPA	B DC0711200F	13,13	13,13	0,0%	11,20	11,20	0,0%	0,77	0,77	0,0%
Bases	HOMEBRAN	EUROPA	B DC0811200F	15,27	15,27	0,0%	12,00	12,00	0,0%	0,90	0,90	0,0%
<b>Total BCH BGT</b>				<b>13,66</b>	<b>13,66</b>	<b>0,0%</b>	<b>11,40</b>	<b>11,40</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,81</b>	<b>0,81</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>31,83</b>	<b>31,83</b>	<b>0,0%</b>	<b>21,91</b>	<b>21,91</b>	<b>0,0%</b>	<b>1,88</b>	<b>1,88</b>	<b>0,0%</b>
<b>Total BNH</b>				31,57	31,65	-0,3%	20,47	21,08	-2,9%	1,87	1,87	0,0%
<b>Total BCH</b>				13,25	13,30	-0,3%	9,76	10,24	-4,7%	0,78	0,78	0,0%
<b>Total ACC</b>				8,66	#DIV/0!	#DIV/0!	7,78	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>TOTAL</b>				<b>27,92</b>	<b>27,75</b>	<b>0,6%</b>	<b>18,34</b>	<b>18,78</b>	<b>-2,3%</b>	<b>1,64</b>	<b>1,64</b>	<b>0,0%</b>
<b>QUADRO RESUMO CHILE</b>												
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>				27,93	27,48	1,6%	18,34	18,57	-1,2%	1,24	1,62	-23,7%
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>				27,68	27,68	0,0%	18,04	18,04	0,0%	1,09	1,09	0,0%
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>				31,83	31,83	0,0%	21,91	21,91	0,0%	1,88	1,88	0,0%
<b>TOTAL</b>				<b>27,92</b>	<b>27,75</b>	<b>0,6%</b>	<b>18,34</b>	<b>18,78</b>	<b>-2,3%</b>	<b>1,64</b>	<b>1,64</b>	<b>0,0%</b>

### Anexo XXXI - Mapa 6. Desvios nas vendas ao Chile (continuação)

CHILE - EXPORT												
Business	Brand	Type of piece	Article	Vendas			Custos		Outros custos			
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>												
Banheiras	HOMEBRAND	EUROPA	DB20T1200W	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	EUROPA	DB30T1200C	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	EUROPA	DB40T1200F	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	EUROPA	DB40T1200W	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	EUROPA	DB50T1200W	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	EUROPA	DB70T1200F	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	EUROPA	DB70T1200H	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	EUROPA	DB70T1200W	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	UNIVERSA	DB40Z1200F	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	UNIVERSA	DB50Z1200F	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	UNIVERSA	DB60Z1200F	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	THIRDBRAND	EUROPA	DB60T1200C	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	THIRDBRAND	EUROPA	DB60T1200H	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	THIRDBRAND	EUROPA	DB60T1200W	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	THIRDBRAND	EUROPA	DB70T1200C	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	ABC	EUROPA	DB15T1200C	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	ABC	EUROPA	DB60E12001	-	-	-	-	-	-	-		
Banheiras	HOMEBRAND	EUROPA	DB20T1200F	-	-	-	-	-	-	-		
<b>Total BNH BGT</b>				-	-	-	-	-	-	-		
Bases	HOMEBRAND	EUROPA B	DC0711200F	-	-	-	-	-	-	-		
Bases	HOMEBRAND	EUROPA B	DC0811200F	-	-	-	-	-	-	-		
<b>Total BCH BGT</b>				-	-	-	-	-	-	-		
<b>TOTAL</b>				-	-	-	-	-	-	-		
<b>Total BNH</b>				-	-	-	-	-	-	-		
<b>Total BCH</b>				-	-	-	-	-	-	-		
<b>Total ACC</b>				-	-	-	-	-	-	-		
<b>TOTAL</b>				<b>1.296.724</b>	<b>856.916</b>	<b>76.433</b>	<b>1.304.813</b>	<b>877.309</b>	<b>76.433</b>	<b>1.304.813</b>	<b>856.916</b>	<b>76.433</b>
<b>QUADRO RESUMO CHILE</b>												
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>				1.262.764	842.992	56.817	1.283.448	853.173	56.817	1.283.448	56.817	74.430
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>				21.365	13.924	843	21.365	13.924	843	21.365	13.924	843
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>				-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>				<b>1.296.724</b>	<b>856.916</b>	<b>76.433</b>	<b>1.304.813</b>	<b>877.309</b>	<b>76.433</b>	<b>1.304.813</b>	<b>856.916</b>	<b>76.433</b>

**Anexo XXXII - Tabela de distribuição dos modelos de banheiras por medida existentes**

Modelo	1000X700	1050X700	1200X700	1300X700	1400X700	1500X700	1600X700	1700X700	1500X700 LV	1600X700 LV	1700X700 LV	1400X750	1500X750	1600X750	1700X750	1700X800	1800X800
A																B70A	B80A
B					B40B	B50B	B60B	B70B	B5LB	B6LB	B7LB						
C	B10C/B1SC		B20C		B40C	B50C	B60C	B70C	B5LC	B6LC	B7LC	B45C	B55C	B65C	B75C		
D														B65D	B75D		B80D
E		B05E/B15E	B25E/B20E	B30E	B40E	B50E	B60E	B70E	B5LE	B6LE	B7LE						
F																B70F	B80F
G																B70G	B80G
H					B40H	B50H	B60H	B70H	B5LH	B6LH	B7LH	B45H	B55H	B65H	B75H		
I															B75I		
J																B70J	B80J
K						B50K	B60K	B70K									
L														B65L	B75L		
N							B60N	B70N									
O																	B80O
P																B75P	
Q								B70Q								B75Q	
R														B65R	B75R		
S																	B80S
T		B15T	B20T	B30T	B40T	B50T	B60T	B70T									
U													B55U	B65U	B75U		
V														B65V	B75V		
Y																	B80Y
Z					B40Z	B50Z	B60Z	B70Z					B55Z	B65Z	B75Z		

## Anexo XXXIII - Tabela do tipo de acabamento do produto

Código	Toma-Terra	Furos para Asas	Patilhas para Pés	Woodline / Art Plus	Painel freestanding
1		Banheira standard			
2			Pés ABC		
3	TT				
4		Asas ABC			
5	TT	Asas ABC			
6			Pés XPTO		
7		Asas ABC	Pés ABC		
8	TT	Asas ABC	Pés ABC		
9		Asas Carla	Pés XPTO		
A	TT		Pés ABC		
B	TT	Asas Carla	Pés XPTO		
C		Asas Carla			
D	TT	Asas Carla			
E		Asas 255			
F		Asas 255	Pés XPTO		
G		Asas Giessdorf			
H	TT	Asas Giessdorf			
I		Asas ABC	Pés XPTO		
J	TT	Asas ABC	Pés XPTO		
K	TT		Pés XPTO		
L			Pés XPTO (Clavete)		
M		Hidro sem asas			
N		Hidro com asas			
O	TT	Asas 208			Painel freestanding
P	TT				Painel freestanding
Q		Asas 208			
R	TT	Asas 208			
S		Asas 208	Pés ABC		
T	TT	Asas 208	Pés ABC		
U	TT			Art Plus	
W	TT			Woodline	
Y	TT e sem válvula				
Z	TT	Asas 208		Woodline	

## Anexo XXXIV - Tabela dos outros tipos de acabamento do produto

Código	Placas inson.	Sem furo ladrão	Anti-slip esmaltado	1FT Ø35 NF	2FT Ø30 NF	2FT Ø36 UK	FN Ø60	4FT LOFT
0		ladrão						
1			anti-slip ESMA					
2	Banheira Standard (furo de nível Ø52)							
5						UK		
9					NF			
A	antisom					UK		
B	antisom				NF			
C	antisom			NF				
D				NF				
E			anti-slip ESMA			2FT Ø36 UK		
F			anti-slip ESMA		2FT Ø30 NF			
G			anti-slip ESMA	1FT Ø35 NF				
H	antisom							
I	antisom		anti-slip ESMA					
J	antisom		anti-slip ESMA			2FT Ø36 UK		
K	antisom		anti-slip ESMA		2FT Ø30 NF			
L	antisom		anti-slip ESMA	1FT Ø35 NF				
M	antisom	ladrão						
N	antisom							LOFT
O	antisom		anti-slip ESMA					4FT LOFT
R							FN Ø60	
S			anti-slip ESMA				FN Ø60	
T	antisom		anti-slip ESMA				FN Ø60	
U			anti-slip Full					

## Anexo XXXV - Tabela que define a cor do produto

Exemplo para o cliente: XPTO						
Cod. As400	Designação adoptada pela BLB	Classificação da cor	Nº ficha	Nome do Cliente	País	Designação adoptada pelo Cliente
00	BRANCO	B	001	XPTO	ESPANHA	BRANCO VITROMETAL
99	-	B	002	XPTO	ESPANHA	BRANCO SEMI-ALPINE
09	BAHAMA BEGE	N	003	XPTO	ESPANHA	VISON
37	ROSA PEROLA	N	004	XPTO	ESPANHA	ROSA ILUSION
23	CINZA	N	005	XPTO	ESPANHA	GRIS MANHATTAN
53	PERGAMON	N	006	XPTO	ESPANHA	PERGAMON
24	CHAMPANHE BONE	N	007	XPTO	ESPANHA	INDIAN IVORY
64	-	N	008	XPTO	ESPANHA	CHAMPANHE
98	VERDE ÁGUA	N	009	XPTO	ESPANHA	ÁGUAMAR
10	BERMUDAS	E	010	XPTO	ESPANHA	AZUL BERMUDA
94	-	EE	011	XPTO	ESPANHA	FLANELL
14	-	N	012	XPTO	ESPANHA	CANARY
-	-	E	013	XPTO	ESPANHA	EVER GREEN
18	-	E	014	XPTO	ESPANHA	AZUL FORMENTOR

## Anexo XXXVI - Tabela que define a marca do produto

(9º dígito) – define a marca do produto:	
Código	Marca
0	Neutra
1	ABC
2	Johnson Suisse
3	Jika
4	Ferro
5	Vitra
6	Fresssh
7	Twyford
8	XPTO Contesa /
9	<a href="#">Marbletrend</a>
A	Zoom Madalena
B	Inker (XPTO
C	Sensi D'Acqua
D	Giessdorf
E	Koller
F	Fanalozza
G	Gala
H	Gala
I	Parryware
J	Jika
K	Joey For Life
L	Laufen
M	Madalena
N	Laufen UK
O	Zoom Europa
P	Celite
Q	Nabis
R	Reece
S	XPTO2
T	Toto
U	Zoom VPO
V	XPTO Sacha
W	XPTO Sacha
X	XPTO2
Y	Johnson Suisse
Z	Aquart

## Anexo XXXVII - Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO				ACTUAL						BUDGET					
Business	Brand	Type of piece	Article	Qty	Sales = QTYreal * PVreal	Costs	Other Costs	GM	GM%	Qty	Sales = QTYpto * PVpto	Costs	Other Costs	GM_BaseYear	GM_BaseYear %
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>															
Banheiras	ABC	ATLANTICA	B80A4E00N	66	2.999	2.496	43	503	16,8%	83	3.772	3.019	53	753	20,0%
Banheiras	JIKA	TANZA	B70C1500N	24	862	637	71	225	26,1%	54	1.696	1.384	24	313	18,4%
Banheiras	LAUFEN	CONTESA	B70C6500Q	180	6.022	4.495	581	1.527	25,4%	156	5.277	3.997	395	1.279	24,2%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C4E00N	80	2.682	2.022	36	659	24,6%	51	1.710	1.337	24	373	21,8%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9000N	40	1.415	971	145	443	31,3%	80	2.810	2.067	210	743	26,4%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9000Q	260	9.156	6.219	854	2.938	32,1%	258	9.136	6.435	684	2.701	29,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9000N	120	4.244	3.037	438	1.206	28,4%	266	9.395	6.671	703	2.724	29,0%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9000Q	400	14.179	9.886	1.299	4.293	30,3%	339	11.985	8.403	897	3.582	29,9%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C4E00N	80	2.682	2.136	41	545	20,3%	93	3.117	2.414	43	704	22,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C9000Q	2.460	86.776	62.700	8.365	24.076	27,7%	1.836	64.983	47.091	4.863	17.892	27,5%
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80D3J00N	32	3.257	1.760	32	1.496	45,9%	36	3.664	1.912	51	1.752	47,8%
Banheiras	SM	UNICA	B65U4E00N	100	3.951	2.945	51	1.006	25,5%	104	4.109	2.956	57	1.153	28,1%
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA	B75U4E00N	100	3.951	2.941	56	1.010	25,6%	152	6.006	4.429	84	1.576	26,2%
Banheiras	THIRDBRAN	UNIVERSAL	B70C9000N	1.080	38.192	29.080	3.974	9.112	23,9%	1.556	55.039	40.637	4.119	14.402	26,2%
<b>Total BNH RealvsBGT</b>				<b>5.022</b>	<b>180.365</b>	<b>131.325</b>	<b>15.986</b>	<b>49.040</b>	<b>27,2%</b>	<b>5.064</b>	<b>182.697</b>	<b>132.751</b>	<b>12.207</b>	<b>49.946</b>	<b>27,3%</b>
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMAADRC1	8.121	37.494	37.123	3.256	371	1,0%	5.641	27.870	26.284	389	1.587	5,7%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRC1	19.200	92.556	80.443	6.608	12.113	13,1%	9.831	49.247	39.998	687	9.249	18,8%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRCN	300	1.425	1.173	125	252	17,7%	2.746	13.735	11.220	192	2.516	18,3%
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMAAD10J	576	2.281	1.958	45	323	14,1%	52	203	172	3	31	15,1%
<b>Total ACC RealvsBGT</b>				<b>28.197</b>	<b>133.756</b>	<b>120.698</b>	<b>10.034</b>	<b>13.058</b>	<b>9,8%</b>	<b>18.270</b>	<b>91.056</b>	<b>77.674</b>	<b>1.270</b>	<b>13.382</b>	<b>14,7%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>33.219</b>	<b>314.121</b>	<b>252.023</b>	<b>26.019</b>	<b>62.099</b>	<b>19,8%</b>	<b>23.334</b>	<b>273.753</b>	<b>210.426</b>	<b>13.477</b>	<b>63.328</b>	<b>23,1%</b>

Anexo XXXVII - Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha (continuação)

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO				Preço			Custos			Outros Custos		
Business	Brand	Type of piece	Artide	PMV Real	PMV Budget	Variação PMV %	C. Unit Real	C. Unit BDG	Variação C. Unit %	C. Unit Real	C. Unit BDG	Variação C. Unit %
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>												
Banheiras	ABC	ATLANTICA	B80A4E00N	45,44	45,44	0,00%	37,82	36,37	3,98%	0,65	0,63	2,4%
Banheiras	JIKA	TANZA	B70C1500N	35,90	31,41	14,30%	26,53	25,62	3,56%	2,95	0,44	573,9%
Banheiras	LAUFEN	CONTESA	B70C6500Q	33,46	33,83	-1,09%	24,97	25,62	-2,55%	3,23	2,53	27,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C4E00N	33,52	33,52	0,00%	25,28	26,21	-3,55%	0,45	0,47	-3,7%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9O00N	35,36	35,13	0,67%	24,28	25,84	-6,03%	3,63	2,63	38,3%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9O00Q	35,22	35,41	-0,55%	23,92	24,94	-4,10%	3,28	2,65	23,9%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9O00N	35,36	35,32	0,12%	25,31	25,08	0,91%	3,65	2,64	38,1%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9O00Q	35,45	35,36	0,26%	24,71	24,79	-0,30%	3,25	2,65	22,7%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C4E00N	33,52	33,52	0,00%	26,70	25,95	2,89%	0,51	0,47	8,5%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C9O00Q	35,27	35,39	-0,34%	25,49	25,65	-0,63%	3,40	2,65	28,4%
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80D3J00N	101,78	101,77	0,01%	55,02	53,12	3,57%	1,01	1,41	-28,3%
Banheiras	SM	UNICA	B65U4E00N	39,51	39,51	0,00%	29,45	28,43	3,62%	0,51	0,55	-8,1%
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA	B75U4E00N	39,51	39,51	0,00%	29,41	29,14	0,92%	0,56	0,55	2,1%
Banheiras	THIRDBRAN	UNIVERSAL	B70C9O00N	35,36	35,37	-0,03%	26,93	26,12	3,10%	3,68	2,65	39,0%
<b>Total BNH RealvsBGT</b>				<b>35,92</b>	<b>36,08</b>	<b>-0,45%</b>	<b>26,15</b>	<b>26,21</b>	<b>-0,25%</b>	<b>3,18</b>	<b>2,41</b>	<b>32,0%</b>
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMAADRC1	4,62	4,94	-6,55%	4,57	4,66	-1,89%	0,40	0,07	482,1%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRC1	4,82	5,01	-3,77%	4,19	4,07	2,98%	0,34	0,07	392,8%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRCN	4,75	5,00	-5,02%	3,91	4,09	-4,27%	0,42	0,07	497,0%
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMAAD10J	3,96	3,90	1,53%	3,40	3,31	2,63%	0,08	0,05	44,0%
<b>Total ACC RealvsBGT</b>				<b>4,74</b>	<b>4,98</b>	<b>-4,82%</b>	<b>4,28</b>	<b>4,25</b>	<b>0,68%</b>	<b>0,36</b>	<b>0,07</b>	<b>412,1%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>9,46</b>	<b>11,73</b>	<b>-19,40%</b>	<b>7,59</b>	<b>9,02</b>	<b>-15,87%</b>	<b>0,78</b>	<b>0,58</b>	<b>35,6%</b>

### Anexo XXXVII – Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha (continuação)

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO				ACTUAL						BUDGET					
Business	Brand	Type of piece	Article	Qty	Sales = QTYreal * PVreal	Costs	Other Costs	GM	GM%	Qty	Sales = QTYpto * PVpto	Costs	Other Costs	GM_BaseYear	GM_BaseYear %
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>															
Banheiras	ABC	ATLANTICA	B80A4E00N	66	2.999	2.496	43	503	16,8%	83	3.772	3.019	53	753	20,0%
Banheiras	JIKA	TANZA	B70C1500N	24	862	637	71	225	26,1%	54	1.696	1.384	24	313	18,4%
Banheiras	LAUFEN	CONTESA	B70C6500Q	180	6.022	4.495	581	1.527	25,4%	156	5.277	3.997	395	1.279	24,2%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C4E00N	80	2.682	2.022	36	659	24,6%	51	1.710	1.337	24	373	21,8%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9O00N	40	1.415	971	145	443	31,3%	80	2.810	2.067	210	743	26,4%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9O00Q	260	9.156	6.219	854	2.938	32,1%	258	9.136	6.435	684	2.701	29,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9O00N	120	4.244	3.037	438	1.206	28,4%	266	9.395	6.671	703	2.724	29,0%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9O00Q	400	14.179	9.886	1.299	4.293	30,3%	339	11.985	8.403	897	3.582	29,9%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C4E00N	80	2.682	2.136	41	545	20,3%	93	3.117	2.414	43	704	22,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C9O00Q	2.460	86.776	62.700	8.365	24.076	27,7%	1.836	64.983	47.091	4.863	17.892	27,5%
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80D3J00N	32	3.257	1.760	32	1.496	45,9%	36	3.664	1.912	51	1.752	47,8%
Banheiras	SM	UNICA	B65U4E00N	100	3.951	2.945	51	1.006	25,5%	104	4.109	2.956	57	1.153	28,1%
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA	B75U4E00N	100	3.951	2.941	56	1.010	25,6%	152	6.006	4.429	84	1.576	26,2%
Banheiras	THIRDBRAN	UNIVERSAL	B70C9O00N	1.080	38.192	29.080	3.974	9.112	23,9%	1.556	55.039	40.637	4.119	14.402	26,2%
<b>Total BNH RealvsBGT</b>				<b>5.022</b>	<b>180.365</b>	<b>131.325</b>	<b>15.986</b>	<b>49.040</b>	<b>27,2%</b>	<b>5.064</b>	<b>182.697</b>	<b>132.751</b>	<b>12.207</b>	<b>49.946</b>	<b>27,3%</b>
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMAADRC1	8.121	37.494	37.123	3.256	371	1,0%	5.641	27.870	26.284	389	1.587	5,7%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRC1	19.200	92.556	80.443	6.608	12.113	13,1%	9.831	49.247	39.998	687	9.249	18,8%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRCN	300	1.425	1.173	125	252	17,7%	2.746	13.735	11.220	192	2.516	18,3%
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMAAD10J	576	2.281	1.958	45	323	14,1%	52	203	172	3	31	15,1%
<b>Total ACC RealvsBGT</b>				<b>28.197</b>	<b>133.756</b>	<b>120.698</b>	<b>10.034</b>	<b>13.058</b>	<b>9,8%</b>	<b>18.270</b>	<b>91.056</b>	<b>77.674</b>	<b>1.270</b>	<b>13.382</b>	<b>14,7%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>33.219</b>	<b>314.121</b>	<b>252.023</b>	<b>26.019</b>	<b>62.099</b>	<b>19,8%</b>	<b>23.334</b>	<b>273.753</b>	<b>210.426</b>	<b>13.477</b>	<b>63.328</b>	<b>23,1%</b>

Anexo XXXVII - Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha (continuação)

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO				ACTUAL						BUDGET					
Business	Brand	Type of piece	Article	Qty	Sales = QTYreal * PVreal	Costs	Other Costs	GM	GM%	Qty	Sales = QTYpto * PVpto	Costs	Other Costs	GM_Base Year	GM_Base Year %
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>															
Banheiras	ABC	ATLANTICA	B80A4E00N	66	2.999	2.496	43	503	16,8%	83	3.772	3.019	53	753	20,0%
Banheiras	JIKA	TANZA	B70C1500N	24	862	637	71	225	26,1%	54	1.696	1.384	24	313	18,4%
Banheiras	LAUFEN	CONTESA	B70C6500Q	180	6.022	4.495	581	1.527	25,4%	156	5.277	3.997	395	1.279	24,2%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C4E00N	80	2.682	2.022	36	659	24,6%	51	1.710	1.337	24	373	21,8%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9000N	40	1.415	971	145	443	31,3%	80	2.810	2.067	210	743	26,4%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9000Q	260	9.156	6.219	854	2.938	32,1%	258	9.136	6.435	684	2.701	29,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9000N	120	4.244	3.037	438	1.206	28,4%	266	9.395	6.671	703	2.724	29,0%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9000Q	400	14.179	9.886	1.299	4.293	30,3%	339	11.985	8.403	897	3.582	29,9%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C4E00N	80	2.682	2.136	41	545	20,3%	93	3.117	2.414	43	704	22,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C9000Q	2.460	86.776	62.700	8.365	24.076	27,7%	1.836	64.983	47.091	4.863	17.892	27,5%
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80D3J00N	32	3.257	1.760	32	1.496	45,9%	36	3.664	1.912	51	1.752	47,8%
Banheiras	SM	UNICA	B65U4E00N	100	3.951	2.945	51	1.006	25,5%	104	4.109	2.956	57	1.153	28,1%
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA	B75U4E00N	100	3.951	2.941	56	1.010	25,6%	152	6.006	4.429	84	1.576	26,2%
Banheiras	THIRDBRAN	UNIVERSAL	B70C9000N	1.080	38.192	29.080	3.974	9.112	23,9%	1.556	55.039	40.637	4.119	14.402	26,2%
<b>Total BNH RealvsBGT</b>				<b>5.022</b>	<b>180.365</b>	<b>131.325</b>	<b>15.986</b>	<b>49.040</b>	<b>27,2%</b>	<b>5.064</b>	<b>182.697</b>	<b>132.751</b>	<b>12.207</b>	<b>49.946</b>	<b>27,3%</b>
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMAADRC1	8.121	37.494	37.123	3.256	371	1,0%	5.641	27.870	26.284	389	1.587	5,7%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRC1	19.200	92.556	80.443	6.608	12.113	13,1%	9.831	49.247	39.998	687	9.249	18,8%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRCN	300	1.425	1.173	125	252	17,7%	2.746	13.735	11.220	192	2.516	18,3%
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMAAD10J	576	2.281	1.958	45	323	14,1%	52	203	172	3	31	15,1%
<b>Total ACC RealvsBGT</b>				<b>28.197</b>	<b>133.756</b>	<b>120.698</b>	<b>10.034</b>	<b>13.058</b>	<b>9,8%</b>	<b>18.270</b>	<b>91.056</b>	<b>77.674</b>	<b>1.270</b>	<b>13.382</b>	<b>14,7%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>33.219</b>	<b>314.121</b>	<b>252.023</b>	<b>26.019</b>	<b>62.099</b>	<b>19,8%</b>	<b>23.334</b>	<b>273.753</b>	<b>210.426</b>	<b>13.477</b>	<b>63.328</b>	<b>23,1%</b>

Anexo XXXVII - Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha (continuação)

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO				ACTUAL						BUDGET					
Business	Brand	Type of piece	Article	Qty	Sales = QTYreal * PVreal	Costs	Other Costs	GM	GM%	Qty	Sales = QTYpto * PVpto	Costs	Other Costs	GM_BaseYear	GM_BaseYear %
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>															
Banheiras	ABC	ATLANTICA	B80A4E00N	66	2.999	2.496	43	503	16,8%	83	3.772	3.019	53	753	20,0%
Banheiras	JIKA	TANZA	B70C1500N	24	862	637	71	225	26,1%	54	1.696	1.384	24	313	18,4%
Banheiras	LAUFEN	CONTESA	B70C6500Q	180	6.022	4.495	581	1.527	25,4%	156	5.277	3.997	395	1.279	24,2%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C4E00N	80	2.682	2.022	36	659	24,6%	51	1.710	1.337	24	373	21,8%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9000N	40	1.415	971	145	443	31,3%	80	2.810	2.067	210	743	26,4%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9000Q	260	9.156	6.219	854	2.938	32,1%	258	9.136	6.435	684	2.701	29,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9000N	120	4.244	3.037	438	1.206	28,4%	266	9.395	6.671	703	2.724	29,0%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9000Q	400	14.179	9.886	1.299	4.293	30,3%	339	11.985	8.403	897	3.582	29,9%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C4E00N	80	2.682	2.136	41	545	20,3%	93	3.117	2.414	43	704	22,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C9000Q	2.460	86.776	62.700	8.365	24.076	27,7%	1.836	64.983	47.091	4.863	17.892	27,5%
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80D3J00N	32	3.257	1.760	32	1.496	45,9%	36	3.664	1.912	51	1.752	47,8%
Banheiras	SM	UNICA	B65U4E00N	100	3.951	2.945	51	1.006	25,5%	104	4.109	2.956	57	1.153	28,1%
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA	B75U4E00N	100	3.951	2.941	56	1.010	25,6%	152	6.006	4.429	84	1.576	26,2%
Banheiras	THIRDBRAN	UNIVERSAL	B70C9000N	1.080	38.192	29.080	3.974	9.112	23,9%	1.556	55.039	40.637	4.119	14.402	26,2%
<b>Total BNH RealvsBGT</b>				<b>5.022</b>	<b>180.365</b>	<b>131.325</b>	<b>15.986</b>	<b>49.040</b>	<b>27,2%</b>	<b>5.064</b>	<b>182.697</b>	<b>132.751</b>	<b>12.207</b>	<b>49.946</b>	<b>27,3%</b>
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMAADRC1	8.121	37.494	37.123	3.256	371	1,0%	5.641	27.870	26.284	389	1.587	5,7%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRC1	19.200	92.556	80.443	6.608	12.113	13,1%	9.831	49.247	39.998	687	9.249	18,8%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRCN	300	1.425	1.173	125	252	17,7%	2.746	13.735	11.220	192	2.516	18,3%
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMAAD10J	576	2.281	1.958	45	323	14,1%	52	203	172	3	31	15,1%
<b>Total ACC RealvsBGT</b>				<b>28.197</b>	<b>133.756</b>	<b>120.698</b>	<b>10.034</b>	<b>13.058</b>	<b>9,8%</b>	<b>18.270</b>	<b>91.056</b>	<b>77.674</b>	<b>1.270</b>	<b>13.382</b>	<b>14,7%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>33.219</b>	<b>314.121</b>	<b>252.023</b>	<b>26.019</b>	<b>62.099</b>	<b>19,8%</b>	<b>23.334</b>	<b>273.753</b>	<b>210.426</b>	<b>13.477</b>	<b>63.328</b>	<b>23,1%</b>

### Anexo XXXVII - Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha (continuação)

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO												
Business	Brand	Type of piece	Article	Vendas			Custos			Outros custos		
1 - Produtos orçamentados e vendidos				QTYreal * PVpto	QTYreal * CUSTOSreal	QTYreal * O.CUSTOSreal	QTYreal * PVreal	QTYreal * CUSTOopto	QTYreal * O.CUSTOSreal	QTYreal * PVreal	QTYreal * CUSTOSreal	QTYreal * O.CUSTOSpto
Banheiras	ABC	ATLANTICA	B80A4E00N	2.999	2.496	43	2.999	2.400	43	2.999	2.496	42
Banheiras	JIKA	TANZA	B70C1500N	754	637	71	862	615	71	862	637	11
Banheiras	LAUFEN	CONTESA	B70C6500Q	6.089	4.495	581	6.022	4.612	581	6.022	4.495	456
Banheiras	SM	CONTESA	B50C4E00N	2.682	2.022	36	2.682	2.097	36	2.682	2.022	37
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9O00N	1.405	971	145	1.415	1.034	145	1.415	971	105
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9O00Q	9.207	6.219	854	9.156	6.485	854	9.156	6.219	689
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9O00N	4.238	3.037	438	4.244	3.010	438	4.244	3.037	317
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9O00Q	14.142	9.886	1.299	14.179	9.916	1.299	14.179	9.886	1.058
Banheiras	SM	CONTESA	B70C4E00N	2.682	2.136	41	2.682	2.076	41	2.682	2.136	37
Banheiras	SM	CONTESA	B70C9O00Q	87.068	62.700	8.365	86.776	63.096	8.365	86.776	62.700	6.516
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80D3J00N	3.257	1.760	32	3.257	1.700	32	3.257	1.760	45
Banheiras	SM	UNICA	B65U4E00N	3.951	2.945	51	3.951	2.843	51	3.951	2.945	55
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA	B75U4E00N	3.951	2.941	56	3.951	2.914	56	3.951	2.941	55
Banheiras	THIRDBRAN	UNIVERSAL	B70C9O00N	38.202	29.080	3.974	38.192	28.205	3.974	38.192	29.080	2.859
<b>Total BNH RealvsBGT</b>				<b>181.182</b>	<b>131.325</b>	<b>15.986</b>	<b>180.365</b>	<b>131.650</b>	<b>15.986</b>	<b>180.365</b>	<b>131.325</b>	<b>12.106</b>
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMAADRC1	40.123	37.123	3.256	37.494	37.839	3.256	37.494	37.123	559
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRC1	96.180	80.443	6.608	92.556	78.117	6.608	92.556	80.443	1.341
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRCN	1.501	1.173	125	1.425	1.226	125	1.425	1.173	21
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMAAD10J	2.246	1.958	45	2.281	1.908	45	2.281	1.958	31
<b>Total ACC RealvsBGT</b>				<b>140.532</b>	<b>120.698</b>	<b>10.034</b>	<b>133.756</b>	<b>119.878</b>	<b>10.034</b>	<b>133.756</b>	<b>120.698</b>	<b>1.959</b>
<b>TOTAL</b>				<b>389.724</b>	<b>252.023</b>	<b>26.019</b>	<b>314.121</b>	<b>299.568</b>	<b>26.019</b>	<b>314.121</b>	<b>252.023</b>	<b>19.186</b>

### Anexo XXXVII – Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha (continuação)

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO				ACTUAL						BUDGET					
Business	Brand	Type of piece	Article	Qty	Sales = QTYreal * PVreal	Costs	Other Costs	GM	GM%	Qty	Sales = QTYpto * PVpto	Costs	Other Costs	GM_BaseYear	GM_BaseYear %
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>															
Banheiras	ABC	ATLANTICA	B80A4E00N	66	2.999	2.496	43	503	16,8%	83	3.772	3.019	53	753	20,0%
Banheiras	JIKA	TANZA	B70C1500N	24	862	637	71	225	26,1%	54	1.696	1.384	24	313	18,4%
Banheiras	LAUFEN	CONTESA	B70C6500Q	180	6.022	4.495	581	1.527	25,4%	156	5.277	3.997	395	1.279	24,2%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C4E00N	80	2.682	2.022	36	659	24,6%	51	1.710	1.337	24	373	21,8%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9000N	40	1.415	971	145	443	31,3%	80	2.810	2.067	210	743	26,4%
Banheiras	SM	CONTESA	B50C9000Q	260	9.156	6.219	854	2.938	32,1%	258	9.136	6.435	684	2.701	29,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9000N	120	4.244	3.037	438	1.206	28,4%	266	9.395	6.671	703	2.724	29,0%
Banheiras	SM	CONTESA	B60C9000Q	400	14.179	9.886	1.299	4.293	30,3%	339	11.985	8.403	897	3.582	29,9%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C4E00N	80	2.682	2.136	41	545	20,3%	93	3.117	2.414	43	704	22,6%
Banheiras	SM	CONTESA	B70C9000Q	2.460	86.776	62.700	8.365	24.076	27,7%	1.836	64.983	47.091	4.863	17.892	27,5%
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80D3J00N	32	3.257	1.760	32	1.496	45,9%	36	3.664	1.912	51	1.752	47,8%
Banheiras	SM	UNICA	B65U4E00N	100	3.951	2.945	51	1.006	25,5%	104	4.109	2.956	57	1.153	28,1%
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA	B75U4E00N	100	3.951	2.941	56	1.010	25,6%	152	6.006	4.429	84	1.576	26,2%
Banheiras	THIRDBRAN	UNIVERSAL	B70C9000N	1.080	38.192	29.080	3.974	9.112	23,9%	1.556	55.039	40.637	4.119	14.402	26,2%
<b>Total BNH RealvsBGT</b>				<b>5.022</b>	<b>180.365</b>	<b>131.325</b>	<b>15.986</b>	<b>49.040</b>	<b>27,2%</b>	<b>5.064</b>	<b>182.697</b>	<b>132.751</b>	<b>12.207</b>	<b>49.946</b>	<b>27,3%</b>
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMAADRC1	8.121	37.494	37.123	3.256	371	1,0%	5.641	27.870	26.284	389	1.587	5,7%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRC1	19.200	92.556	80.443	6.608	12.113	13,1%	9.831	49.247	39.998	687	9.249	18,8%
Acessórios	XPTO	BATHTUBS COM	APMROSRCN	300	1.425	1.173	125	252	17,7%	2.746	13.735	11.220	192	2.516	18,3%
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMAAD10J	576	2.281	1.958	45	323	14,1%	52	203	172	3	31	15,1%
<b>Total ACC RealvsBGT</b>				<b>28.197</b>	<b>133.756</b>	<b>120.698</b>	<b>10.034</b>	<b>13.058</b>	<b>9,8%</b>	<b>18.270</b>	<b>91.056</b>	<b>77.674</b>	<b>1.270</b>	<b>13.382</b>	<b>14,7%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>33.219</b>	<b>314.121</b>	<b>252.023</b>	<b>26.019</b>	<b>62.099</b>	<b>19,8%</b>	<b>23.334</b>	<b>273.753</b>	<b>210.426</b>	<b>13.477</b>	<b>63.328</b>	<b>23,1%</b>

Anexo XXXVII – Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha (continuação)

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO				ACTUAL						BUDGET					
Business	Brand	Type of piece	Article	Qty	Sales = QTYreal * PVreal	Costs	Other Costs	GM	GM%	Qty	Sales = QTYpto * PVpto	Costs	Other Costs	GM_BaseYear	GM_BaseYear %
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>															
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80OW2VMN	1	660	231	60	429	65,0%	-	-	-	-	-	-
Banheiras	SM	DUO-OVAL	B80OAH00N	2	329	125	30	204	62,1%	-	-	-	-	-	-
Banheiras	SM	DUO-OVAL	B80OPH00N	1	266	62	24	204	76,7%	-	-	-	-	-	-
Banheiras	SM	UNIVERSAL	B70CCE00N	20	670	540	9	130	19,4%	-	-	-	-	-	-
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA'	B65UCE00N	20	790	585	10	205	25,9%	-	-	-	-	-	-
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA'	B75UCE00N	100	3.951	2.892	50	1.059	26,8%	-	-	-	-	-	-
Banheiras	CAPEA	UNIVERSAL	B70C65006	300	9.975	7.286	979	2.689	27,0%	-	-	-	-	-	-
<b>Total BNH Real</b>				<b>444</b>	<b>16.642</b>	<b>11.721</b>	<b>1.161</b>	<b>4.921</b>	<b>29,6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Acessórios	ABC	ACCESSORIES	A00VAUT60	1	11	9	0	2	19,2%	-	-	-	-	-	-
Acessórios	ABC	ACCESSORIES	APNO88000	1	399	333	40	66	16,6%	-	-	-	-	-	-
Acessórios	SM	ACCESSORIES	A00FL4040	2	6	5	0	1	21,7%	-	-	-	-	-	-
Acessórios	SM	ACCESSORIES	A00VBRC01	1	9	43	1	-34	-383,0%	-	-	-	-	-	-
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMROS10J	2	10	7	1	2	25,7%	-	-	-	-	-	-
Acessórios	THIRDBRAN	ACCESSORIES	AWD100000	1	122	158	12	-36	-29,4%	-	-	-	-	-	-
<b>Total ACC Real</b>				<b>8</b>	<b>556</b>	<b>554</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>0,4%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>452</b>	<b>17.199</b>	<b>12.276</b>	<b>1.215</b>	<b>4.923</b>	<b>28,6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>															
Banheiras	SM	Other	DB70C9A006	-	-	-	-	-	-	121	4.303	3.141	322	1.162	27,0%
Banheiras	SM	UNIVERSAL	DB7LC9E00Q	-	-	-	-	-	-	23	820	683	61	137	16,7%
<b>Total BNH Real</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>144</b>	<b>5.124</b>	<b>3.824</b>	<b>383</b>	<b>1.299</b>	<b>25,4%</b>
Acessórios	SM	Other	A70C000PL	-	-	-	-	-	-	155	597	582	8	15	2,5%
<b>Total ACC Real</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>155</b>	<b>597</b>	<b>582</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>2,5%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>299</b>	<b>5.720</b>	<b>4.406</b>	<b>392</b>	<b>1.314</b>	<b>23,0%</b>
<b>Total BNH</b>				<b>5.466</b>	<b>197.008</b>	<b>143.046</b>	<b>17.147</b>	<b>53.961</b>	<b>27,4%</b>	<b>5.208</b>	<b>187.821</b>	<b>136.576</b>	<b>12.590</b>	<b>51.245</b>	<b>27,3%</b>
<b>Total ACC</b>				<b>28.205</b>	<b>134.312</b>	<b>121.252</b>	<b>10.088</b>	<b>13.060</b>	<b>9,7%</b>	<b>18.425</b>	<b>91.653</b>	<b>78.256</b>	<b>1.278</b>	<b>13.397</b>	<b>14,6%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>33.671</b>	<b>331.320</b>	<b>264.298</b>	<b>27.234</b>	<b>67.022</b>	<b>20,2%</b>	<b>23.633</b>	<b>279.474</b>	<b>214.832</b>	<b>13.868</b>	<b>64.642</b>	<b>23,1%</b>
<b>QUADRO RESUMO GB</b>															
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>				<b>33.219</b>	<b>314.121</b>	<b>252.023</b>	<b>26.019</b>	<b>62.099</b>	<b>19,8%</b>	<b>23.334</b>	<b>273.753</b>	<b>210.426</b>	<b>13.477</b>	<b>63.328</b>	<b>23,1%</b>
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>				<b>452</b>	<b>17.199</b>	<b>12.276</b>	<b>1.215</b>	<b>4.923</b>	<b>28,6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>299</b>	<b>5.720</b>	<b>4.406</b>	<b>392</b>	<b>1.314</b>	<b>23,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>33.671</b>	<b>331.320</b>	<b>264.298</b>	<b>27.234</b>	<b>67.022</b>	<b>20,2%</b>	<b>23.633</b>	<b>279.474</b>	<b>214.832</b>	<b>13.868</b>	<b>64.642</b>	<b>23,1%</b>

## Anexo XXXVII – Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha (continuação)

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO				Preço			Custos			Outros Custos		
Business	Brand	Type of piece	Article	PMV Real	PMV Budget	Variação PMV %	C. Unit Real	C. Unit BDG	Variação C. Unit %	C. Unit Real	C. Unit BDG	Variação C. Unit %
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>												
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80OW2VMN	660,48	660,48	0,00%	231,31	231,31	0,00%	59,95	59,95	0,0%
Banheiras	SM	DUO-OVAL	B80OAH00N	164,40	164,40	0,00%	62,26	62,26	0,00%	15,01	15,01	0,0%
Banheiras	SM	DUO-OVAL	B80OPH00N	266,38	266,38	0,00%	62,01	62,01	0,00%	23,57	23,57	0,0%
Banheiras	SM	UNIVERSAL	B70CCE00N	33,52	33,52	0,00%	27,02	27,02	0,00%	0,46	0,46	0,0%
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA'	B65UCE00N	39,51	39,51	0,00%	29,27	29,27	0,00%	0,50	0,50	0,0%
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA'	B75UCE00N	39,51	39,51	0,00%	28,92	28,92	0,00%	0,50	0,50	0,0%
Banheiras	CAPEA	UNIVERSAL	B70C65006	33,25	33,25	0,00%	24,29	24,29	0,00%	3,26	3,26	0,0%
<b>Total BNH Real</b>				<b>37,48</b>	<b>37,48</b>	<b>0,00%</b>	<b>26,40</b>	<b>26,40</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,62</b>	<b>2,62</b>	<b>0,0%</b>
Acessórios	ABC	ACCESSORIES	A00VAUT60	11,33	11,33	0,00%	9,16	9,16	0,00%	0,17	0,17	0,0%
Acessórios	ABC	ACCESSORIES	APNO88000	398,75	398,75	0,00%	332,75	332,75	0,00%	39,92	39,92	0,0%
Acessórios	SM	ACCESSORIES	A00FL4040	2,97	2,97	0,00%	2,33	2,33	0,00%	0,05	0,05	0,0%
Acessórios	SM	ACCESSORIES	A00VBRC01	8,87	8,87	0,00%	42,84	42,84	0,00%	0,83	0,83	0,0%
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMROS10J	4,75	4,75	0,00%	3,53	3,53	0,00%	0,41	0,41	0,0%
Acessórios	THIRDBRAN	ACCESSORIES	AWD100000	121,87	121,87	0,00%	157,74	157,74	0,00%	11,79	11,79	0,0%
<b>Total ACC Real</b>				<b>69,53</b>	<b>69,53</b>	<b>0,00%</b>	<b>69,28</b>	<b>69,28</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,70</b>	<b>6,70</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>38,05</b>	<b>38,05</b>	<b>0,00%</b>	<b>27,16</b>	<b>27,16</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,69</b>	<b>2,69</b>	<b>0,0%</b>
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>												
Banheiras	SM	Other	DB70C9A006	35,57	35,57	0,00%	25,96	25,96	0,00%	2,66	2,66	0,0%
Banheiras	SM	UNIVERSAL	DB7LC9E00Q	35,66	35,66	0,00%	29,71	29,71	0,00%	2,66	2,66	0,0%
<b>Total BNH Real</b>				<b>35,58</b>	<b>35,58</b>	<b>0,00%</b>	<b>26,56</b>	<b>26,56</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,66</b>	<b>2,66</b>	<b>0,0%</b>
Acessórios	SM	Other	A70C000PL	3,85	3,85	0,00%	3,75	3,75	0,00%	0,05	0,05	0,0%
<b>Total ACC Real</b>				<b>3,85</b>	<b>3,85</b>	<b>0,00%</b>	<b>3,75</b>	<b>3,75</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>19,13</b>	<b>19,13</b>	<b>0,00%</b>	<b>14,74</b>	<b>14,74</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,31</b>	<b>1,31</b>	<b>0,0%</b>
<b>Total BNH</b>				<b>36,04</b>	<b>36,06</b>	<b>-0,06%</b>	<b>26,17</b>	<b>26,22</b>	<b>-0,21%</b>	<b>3,14</b>	<b>2,42</b>	<b>29,8%</b>
<b>Total ACC</b>				<b>4,76</b>	<b>4,97</b>	<b>-4,27%</b>	<b>4,30</b>	<b>4,25</b>	<b>1,22%</b>	<b>0,36</b>	<b>0,07</b>	<b>415,7%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>9,84</b>	<b>11,83</b>	<b>-16,79%</b>	<b>7,85</b>	<b>9,09</b>	<b>-13,65%</b>	<b>0,81</b>	<b>0,59</b>	<b>37,8%</b>
<b>QUADRO RESUMO GB</b>												
<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>				<b>9,46</b>	<b>11,73</b>	<b>-19,40%</b>	<b>7,59</b>	<b>9,02</b>	<b>-15,87%</b>	<b>0,78</b>	<b>0,58</b>	<b>35,6%</b>
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>				<b>38,05</b>	<b>38,05</b>	<b>0,00%</b>	<b>27,16</b>	<b>27,16</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,69</b>	<b>2,69</b>	<b>0,0%</b>
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>				<b>19,13</b>	<b>19,13</b>	<b>0,00%</b>	<b>14,74</b>	<b>14,74</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,31</b>	<b>1,31</b>	<b>0,0%</b>
<b>TOTAL</b>				<b>9,84</b>	<b>11,83</b>	<b>-16,79%</b>	<b>7,85</b>	<b>9,09</b>	<b>-13,65%</b>	<b>0,81</b>	<b>0,59</b>	<b>37,8%</b>

## Anexo XXXVII – Mapa 7. Desvios nas vendas à Grã-Bretanha (continuação)

GB (XPTO UK + Laufen UK) - INTERCO													
Business	Brand	Type of piece	Article	Vendas			Custos			Outros custos			
<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>													
Banheiras	SM	DUO COMFORT	B80OW2VMN	660	231	60	660	231	60	660	231	60	
Banheiras	SM	DUO-OVAL	B80OAH00N	329	125	30	329	125	30	329	125	30	
Banheiras	SM	DUO-OVAL	B80OPH00N	266	62	24	266	62	24	266	62	24	
Banheiras	SM	UNIVERSAL	B70CCE00N	670	540	9	670	540	9	670	540	9	
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA	B65UCE00N	790	585	10	790	585	10	790	585	10	
Banheiras	SM	UNIVERSAL ANA	B75UCE00N	3.951	2.892	50	3.951	2.892	50	3.951	2.892	50	
Banheiras	CAPEA	UNIVERSAL	B70C65006	9.975	7.286	979	9.975	7.286	979	9.975	7.286	979	
			<b>Total BNH Real</b>	<b>16.642</b>	<b>11.721</b>	<b>1.161</b>	<b>16.642</b>	<b>11.721</b>	<b>1.161</b>	<b>16.642</b>	<b>11.721</b>	<b>1.161</b>	
Acessórios	ABC	ACCESSORIES	A00VAUT60	11	9	0	11	9	0	11	9	0	
Acessórios	ABC	ACCESSORIES	APNO88000	399	333	40	399	333	40	399	333	40	
Acessórios	SM	ACCESSORIES	A00FL4040	6	5	0	6	5	0	6	5	0	
Acessórios	SM	ACCESSORIES	A00VBRC01	9	43	1	9	43	1	9	43	1	
Acessórios	SM	ACCESSORIES	APMROS10J	10	7	1	10	7	1	10	7	1	
Acessórios	THIRDBRAN	ACCESSORIES	AWD100000	122	158	12	122	158	12	122	158	12	
			<b>Total ACC Real</b>	<b>556</b>	<b>554</b>	<b>54</b>	<b>556</b>	<b>554</b>	<b>54</b>	<b>556</b>	<b>554</b>	<b>54</b>	
			<b>TOTAL</b>	<b>17.199</b>	<b>12.276</b>	<b>1.215</b>	<b>17.199</b>	<b>12.276</b>	<b>1.215</b>	<b>17.199</b>	<b>12.276</b>	<b>1.215</b>	
<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>													
Banheiras	SM	Other	DB70C9A006	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Banheiras	SM	UNIVERSAL	DB7LC9E00Q	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			<b>Total BNH Real</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Acessórios	SM	Other	A70C000PL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			<b>Total ACC Real</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
			<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
			<b>Total BNH</b>	<b>197.125</b>	<b>143.046</b>	<b>17.147</b>	<b>197.008</b>	<b>143.342</b>	<b>17.147</b>	<b>197.008</b>	<b>143.046</b>	<b>13.214</b>	
			<b>Total ACC</b>	<b>140.302</b>	<b>121.252</b>	<b>10.088</b>	<b>134.312</b>	<b>119.794</b>	<b>10.088</b>	<b>134.312</b>	<b>121.252</b>	<b>1.956</b>	
			<b>TOTAL</b>	<b>398.179</b>	<b>264.298</b>	<b>27.234</b>	<b>331.320</b>	<b>306.081</b>	<b>27.234</b>	<b>331.320</b>	<b>264.298</b>	<b>19.759</b>	
<b>QUADRO RESUMO GB</b>													
			<b>1 - Produtos orçamentados e vendidos</b>	<b>389.724</b>	<b>252.023</b>	<b>26.019</b>	<b>314.121</b>	<b>299.568</b>	<b>26.019</b>	<b>314.121</b>	<b>252.023</b>	<b>19.186</b>	
			<b>2 - Produtos vendidos e não orçamentados</b>	<b>17.199</b>	<b>12.276</b>	<b>1.215</b>	<b>17.199</b>	<b>12.276</b>	<b>1.215</b>	<b>17.199</b>	<b>12.276</b>	<b>1.215</b>	
			<b>3 - Produtos orçamentados e não vendidos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
			<b>TOTAL</b>	<b>398.179</b>	<b>264.298</b>	<b>27.234</b>	<b>331.320</b>	<b>306.081</b>	<b>27.234</b>	<b>331.320</b>	<b>264.298</b>	<b>19.759</b>	

# Anexo XXXVIII - Organograma

