

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CAMPUS II - CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E FINANÇAS

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ALUNA: MARILES SOUSA SANTOS



Biblioteca Setorial do CDSA. Maio de 2021.

Sumé - PB

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E FINANÇAS

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

EMPRESA: SÃO BRAZ S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS  
LOCAL DO ESTÁGIO: MATRIZ - CAMPINA GRANDE - PB.

ALUNA (ESTAGIÁRIA): *mariles souza santos*  
MARILES SOUSA SANTOS

ORIENTADOR DE ESTÁGIO: *Clodoaldo Bortoluzi*  
PROFº CLODOALDO BORTOLUZI

SUPERVISOR DE ESTÁGIO: *Giovani Gabino*  
ECON. GIOVANI GABINO

CAMPINA GRANDE-PB., DEZEMBRO DE 1987

AO SENHOR MEU DEUS.  
À MEMÓRIA DE D. HELENA,  
MINHA AVÓ.

## AGRADECIMENTOS.

- AO PROFESSOR CLODOALDO, PELA COMPREENSÃO E DEDICAÇÃO DISPENSADAS NO DECORRER DE SUA ORIENTAÇÃO, PELOS CONHECIMENTOS TRANSMITIDOS, OS QUAIS VIERAM REFORÇAR E ENGRANDECER ESTE TRABALHO.

- À SÃO BRAZ, ESPECIALMENTE A GIOVANI GABINO, HOMEM ÍNTEGRO, PROFISSIONAL DE EXTREMA COMPETÊNCIA E DETERMINAÇÃO QUE APRENDÍ A ADMIRAR. AGRADEÇO A ATENÇÃO E O APOIO PRESTADOS DURANTE O ESTÁGIO, CONTRIBUINDO PARA APERFEIÇOAR MEUS CONHECIMENTOS.

"É UMA ILUSÃO PENSAR QUE EXISTE  
A ALTERNATIVA PLANEJAR OU NÃO  
PLANEJAR, POIS A ÚNICA ALTERNA-  
TIVA QUE EXISTE, NA REALIDADE,  
É PLANEJAR BEM OU PLANEJAR MAL."

DELFIN NETTO.

# S U M Á R I O

## APRESENTAÇÃO

## INTRODUÇÃO

### 1ª PARTE

- A Empresa
- Informações Gerais
- Histórico
- Eventos mais recentes no desenvolvimento da Empresa
- Organização da Empresa
- Organógrama da Empresa
- Produtos da São Braz
- Canais de distribuição
- Mercado e evolução das vendas
- Sazonalidade das vendas
- Posicionamento no processo competitivo
- Merchandising e propaganda
- Matérias-primas - Fornecedores e política de estoque
- Processo de produção e instalações
- Contratos com o Governo
- Marcas comerciais e patentes
- Sistema de computação
- Participação em Outras Empresas

### 2ª PARTE

#### O PLANEJAMENTO

##### CAPÍTULO I - O PLANEJAMENTO ECONÔMICO

- Conceitos e objetivos do planejamento
- A necessidade do planejamento
- Elementos básicos de um processo de planejamento
- Objetivos finais e derivados
- Instrumentos de planejamento
- Tipos de Planejamento

## CAPÍTULO II

### PLANEJAMENTO GLOBAL

- Conceito
- Objetivos
- Importância
- Metodologia
- Características do planejamento
- Planos operacionais
- Resultados do planejamento que Modificam as potencialidades das organizações

## CAPÍTULO III

### PLANEJAMENTO NA EMPRESA

- Processo do planejamento
- O planejamento é executado por três níveis da organização
- Planejamento estratégico
- Etapas para o planejamento estratégico
- Elaboração de orçamento no plano
- Planejamento orçamentário
- Objetivo
- Componentes do planejamento orçamentário
- Orçamento econômico
- Tipos de orçamento dentro do orçamento global

## CAPÍTULO IV

### ACOMPANHAMENTO DAS VENDAS

- Definição
- Objetivo
- Mercados de vendas
- Produtos vendidos
- Metodologia
- Finalidade
- Considerações

### CONCLUSÃO

### BIBLIOGRADIA



## APRESENTAÇÃO

O presente relatório, elaborado pela aluna MARILES SOUSA SANTOS, do curso de Bacharelado em Economia na Universidade Federal da Paraíba - UFPB, com área de concentração em Economia de Empresas; trata das atividades desenvolvidas pela referente aluna no departamento de planejamento da SÃO BRAZ S.A. - Indústria e Comércio de Alimentos, Matriz em Campina Grande-PB.

O mesmo é tarefa exigida pela Coordenação de Estágio Supervisionado, através do Departamento de Economia e Finanças. Teve como orientador o professor CLODOALDO BORTOLUZI, bem como a colaboração do Departamento de Planejamento da SÃO BRAZ, na pessoa do economista GIOVANI GABINO, que cedeu todas as informações necessárias à conclusão deste.

Aplicando sua restrita experiência, efetuando pesquisa bibliográfica, como também buscando esclarecimentos junto ao professor orientador, a aluna reúne aquilo que constitui o Setor de Planejamento da Empresa e tenta mostrar o objetivo e importância do planejamento para o bom desempenho da Empresa.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por finalidade mostrar a participação da autora no Setor de Planejamento da São Braz S.A. Indústria e Comércio de Alimentos, onde procura obter experiência prática na área de planejamento e orçamento. Mediante esta atenção e pesquisas elaboradas sobre planejamento, no decorrer do estágio, a estagiária adquire subsídios suficientes para a elaboração deste relatório, cujo conteúdo está assim discriminado:

A primeira parte está reservada à Empresa, onde demonstramos de forma detalhada o que é a São Braz, relacionamos suas etapas de evolução desde a sua origem até o presente e ainda fazemos uma abordagem sobre a sua atuação no mercado nacional, sobretudo, no mercado nordestino.

A segunda parte é dedicada ao planejamento propriamente dito. Para um melhor entendimento do que seja planejamento, dividimos esta parte do trabalho em quatro capítulos sucessivos.

O primeiro capítulo se destina ao planejamento econômico. Lançamos uma visão macroeconômica do que seja planejamento para o desenvolvimento, tomando em particular o caso brasileiro.

O segundo capítulo cabe ao planejamento empresarial de forma geral. Mostramos sua necessidade e importância, bem como seus objetivos.

No terceiro capítulo, especificamos o planejamento dentro da Empresa, a metodologia utilizada, bem como, o orçamento econômico, elemento relevante para o planejamento. Ainda neste capítulo mostramos os instrumentos utilizados pela São Braz para execução do seu planejamento.

O quarto capítulo constitui uma exposição sobre a atuação da estagiária no Setor de Planejamento, os conhecimentos e a experiência obtida, e ainda as atividades e tarefas que conheceu e executou, em especial o acompanhamento das vendas.

1ª PARTE

A E M P R E S A

1.1. INFORMAÇÕES GERAIS:

SÃO BRAZ S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS  
RUA ALMEIDA BARRETO, 557.  
CEP. 58100 - CAMPINA GRANDE - PB.  
CGC 08.811.226/0001-84  
TELEFONE: (083) 321-2044 - LELEX (083) 2227

DEPARTAMENTO DE ACIONISTA  
NA SEDE SOCIAL  
TEL: (083) 321-9857  
DIRETOR DE RELAÇÕES COM O MERCADO: ARLINDO PEREIRA DE  
ALMEIDA

VALORES MOBILIÁRIOS ADMITIDOS À NEGOCIAÇÃO NAS BOLSAS  
DE VALORES DE PERNAMBUCO E PARAÍBA, DO RIO DE JANEIRO  
E DO ESTADO DE SÃO PAULO.

AUDITORIA:

STEINSTRASSER, BIANCHESSI E CIA - AUDITORES.

JORNAIS DE GRANDE CIRCULAÇÃO ONDE SÃO EFETUADAS AS PU-  
BLICAÇÕES PREVISTAS EM LEI.  
JORNAL DA PARAÍBA E DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DA PARAÍ-  
BA.

## 1.2 HISTÓRICO

A SÃO BRAZ S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS é uma Empresa controlada por capitais nacionais cuja dividas principal é a industrialização e comercialização de produtos alimentícios, especialmente os derivados de milho e café torrado.

A Empresa iniciou suas atividades em 1951, na cidade de Campina Grande, Paraíba, originada do que, na época chamava-se CASA DE PASTO - restaurante que servia alimentos aos tropeiros da Borborema.

A evolução inicial deu-se no sentido de implantar pequena unidade de torrefação de café. A ela logo agregaram-se unidades de processamento de milho e posteriormente corantes.

O uso de sistema de distribuição - avançado para a época alicerçado em constante trabalho publicitário, fez com que a Empresa expandisse seus mercados e aumentasse suas vendas e poder de competição. Pelos idos de 1971, a Empresa já atuava em toda a Paraíba, e ensaiava seus primeiros passos com destino ao Rio Grande do Norte, disseminando os produtos capitaneados pelo Café São Braz.

A busca de produtos diferenciados e da manutenção do crescimento fez com que a Empresa, em 1974, lançasse um produto de milho - O VITAMILHO - alimento pré-cozido substituto do fubá, de amplo consumo na região norte/nordeste. A fabricação do Vitamilho, que exigiu a importação de equipamentos e tecnologia, foi de grande importância no crescimento da Empresa.

Desde então a expansão da São Braz tem se caracterizado por uma contínua evolução no processo de produção, incorporando e desenvolvendo novas tecnologias de processamento de milho e arroz.

### EVENTOS MAIS RECENTES NO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA:

- Em 1979 a Empresa investiu na pré-gelatinização de amido de milho, pelo processo de extrusão, sendo a primeira Empresa do ramo, no Brasil, a adotar tal processo.
- Em 1980 a Empresa lançou no mercado um produto de preparo rápido, utilizando-se do processo de pré-gelatinização de amido. Este produto introduziu inovações no processo industrial, por ser composto de varios ingredientes o que exigiu instalações para mistura e melhorias no controle de qualidade. Esta unidade tem hoje condições de elaborar qualquer produtos formulado para mercado institucional

(merenda escolar etc.)

- Em 1982 a Empresa concluiu uma instalação totalmente automática que substituiu a pesagem manual por um processo eletrônico, com empacotamento automático tanto da embalagem primária como do encartuchamento na embalagem externa.

Também em 1982 foi expandido o Setor de coloríficos para alimentos, tendo conseguido triplicar suas vendas com o lançamento de mais um produto, o "colorífico São Braz", elaborado com tecnologia mais aprimorada e embalagem mais moderna.

Em 1983, para atender melhor às exigências das máquinas de empacotamento automático do "Vitamilho" a Empresa montou uma fábrica de sacos de papel, a EMBALA, que faz o fornecimento de toda a embalagem necessária.

Em 1980, a São Braz, preocupada com a logística industrial dos produtos de milho implantou um sofisticado sistema de compra e transporte de milho a granel. O sistema compreende silos alugados no Porto de Paranaguá, no Paraná, onde o milho embarca, uma unidade de recebimento no Porto de Cabedelo-PB., com capacidade estática de armazenamento de 5.000t, funcionando a 120t/h. e outra unidade em Campina Grande com a mesma capacidade estática e funcionando a 60t/h.

Em função das boas perspectivas para as safras de milho da região nordestina nos próximos anos, a Empresa está utilizando a ampliação de sua instalação de desgerminação de milho implantada em 1980, de 70t/dia para 210t/dia. A unidade já apurara em sua plena capacidade na safra 85/86.

Para o café, o produto mais antigo da Empresa, foi construída em 1977, uma moderna torrefação, em Cabedelo, a 20km, de João Pessoa-PB. Esta unidade foi ampliada em 1982, passando a ocupar uma área construída de 5.550m<sup>2</sup> em terreno de 45.000m<sup>2</sup>. Equipada com modernos torradores Lilla e moinhos Tecnolin bem como maquinário automático Bosch de empacotamento, a unidade de Cabedelo hoje possui uma capacidade nominal de torrefação de 900t/mês.

De acordo com as estatísticas do IBC, a São Braz se destacou nos últimos anos como a 8ª torrefação de café entre as mais de mil existentes no país.

No programa de diversificação de produtos e ainda visando a maximeização de seu sistema de distribuição, a São Braz instalou, em 1984, um sistema de beneficiamento de açúcar de 1.500t/mês em Recife-PE, onde refina açúcar cristal, conferindo -

lhe elevado padrão de qualidade, com granulometria uniforme e cor mais branca sem adição de produtos químicos.

Paralelamente à expansão e modernização da indústria e da estrutura logística de compras - a movimentação econômica das matérias - primas - a São Braz desenvolveu um eficiente sistema de distribuição com 8 filiais que atingem 4 estados da região norte/nordeste. Este sistema de distribuição está alicerçado em contínuo trabalho de merchandising e em um sofisticado sistema de transporte (programado e controlado por computadores), ligando os mercados e as unidades produtivas de forma a minimizar os custos dos fretes.

O fato de localizar-se no Nordeste, região da qual detém amplos conhecimentos de hábitos e costumes, capacita a São Braz a servir bem aos consumidores; e o fato da Empresa encontrar-se equipada em termos logísticos, materiais, e de conhecimento para produzir alimentos que atualmente são importados da região, e que chegam ao Nordeste com desvios de hábitos de consumo, além de incorporarem custos elevados de transporte e comercialização, oferece a Empresa a capacidade de atingir segmentos de consumo na região de forma singular.

Em harmonia com o crescimento de vendas e a grande aceitação de seus produtos, a São Braz sistematizou e organizou suas operações e investiu na importação de equipamentos sofisticados para produção de alimentos diferenciados. Hoje, a conquista da confiança dos consumidores permite à São Braz projetar realisticamente o lançamento e comercialização de novos produtos.

A São Braz está consciente da oportunidade de crescimento que se lhe apresenta. A intenção de aproveitar positivamente a situação atual favorável à sua evolução, de forma rápida e decisiva, motiva sua abertura de capital.

Empregando atualmente 1.700 funcionários nas suas três unidades produtivas e 8 filiais de comercialização, a São Braz processa e comercializa mensalmente cerca de 10/12 milhões de pacotes de Vitamilho (4,6/6 mil toneladas) 4 500 mil quilos de café torrado São Braz.

Depois de conquistar a liderança do mercado nordestino de farinha de milho pré-cozida (Vitamilho), a paraibana São Braz está se proclamando a "Nestlé da Caatinga". Desde 1986, com o Farroz de preparo instantâneo, própria para a alimentação infantil, a Empresa se tornou a primeira, no Nordeste, a concorrer na mesma faixa do tradicional Mucilon, da Nestlé. Em pouco mais de um ano o Farroz já conseguiu uma participação de 10% nesse segmento.

A Empresa ainda pretende lançar no mercado o Pippo's um salgadinho à base de milho, para competir no segmento dominado pela Elma Chips.

APOIO CULTURAL - Ao mesmo tempo, a Empresa tem se preocupado em divulgar suas marcas São Braz (estampada em alguns de seus produtos), através de amplas ofensivas publicitárias e promocionais. A Empresa ocupa os horários nobres da programação regional das TVS. Uma equipe de profissionais cuida de manter sempre novo o logotipo da Empresa, pintado nas fachadas de bares, padarias e mercearias. E ainda presta apoio a manifestações culturais da região, sobretudo, durante o período das festas juninas.



## ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

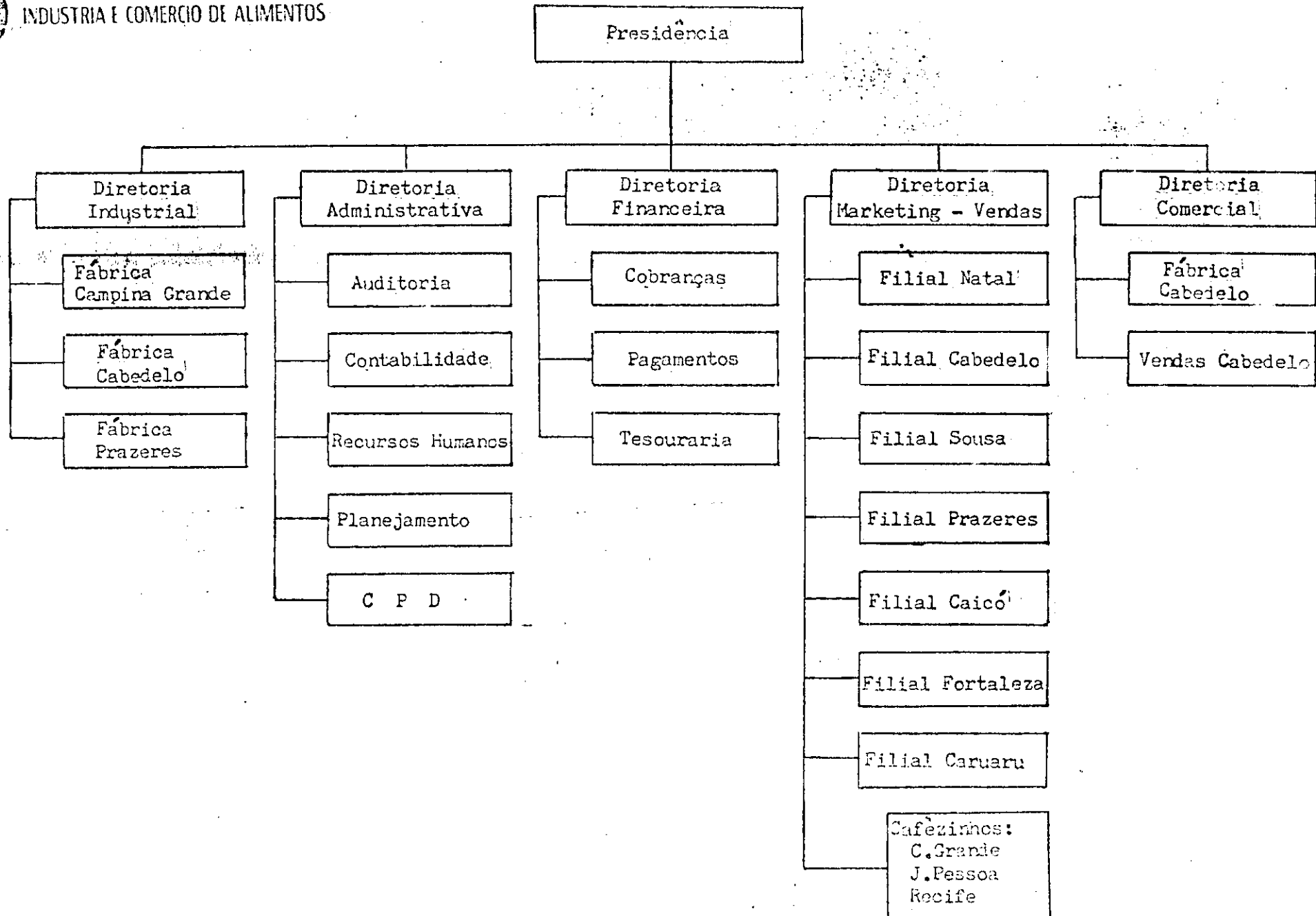
### ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA EMPRESA

JOSÉ CARLOS DA SILVA JÚNIOR	-	DIRETOR PRESIDENTE
ARLINDO PEREIRA DE ALMEIDA	-	DIRETOR ADMINISTRATIVO
HELIO GOMES PIMENTEL	-	DIRETOR FINANCEIRO
ROBERTO BRAGA	-	DIRETOR INDUSTRIAL
LEONEL PEREIRA FREIRE	-	DIRETOR COMERCIAL

## ORGANOGRAMA DA EMPRESA

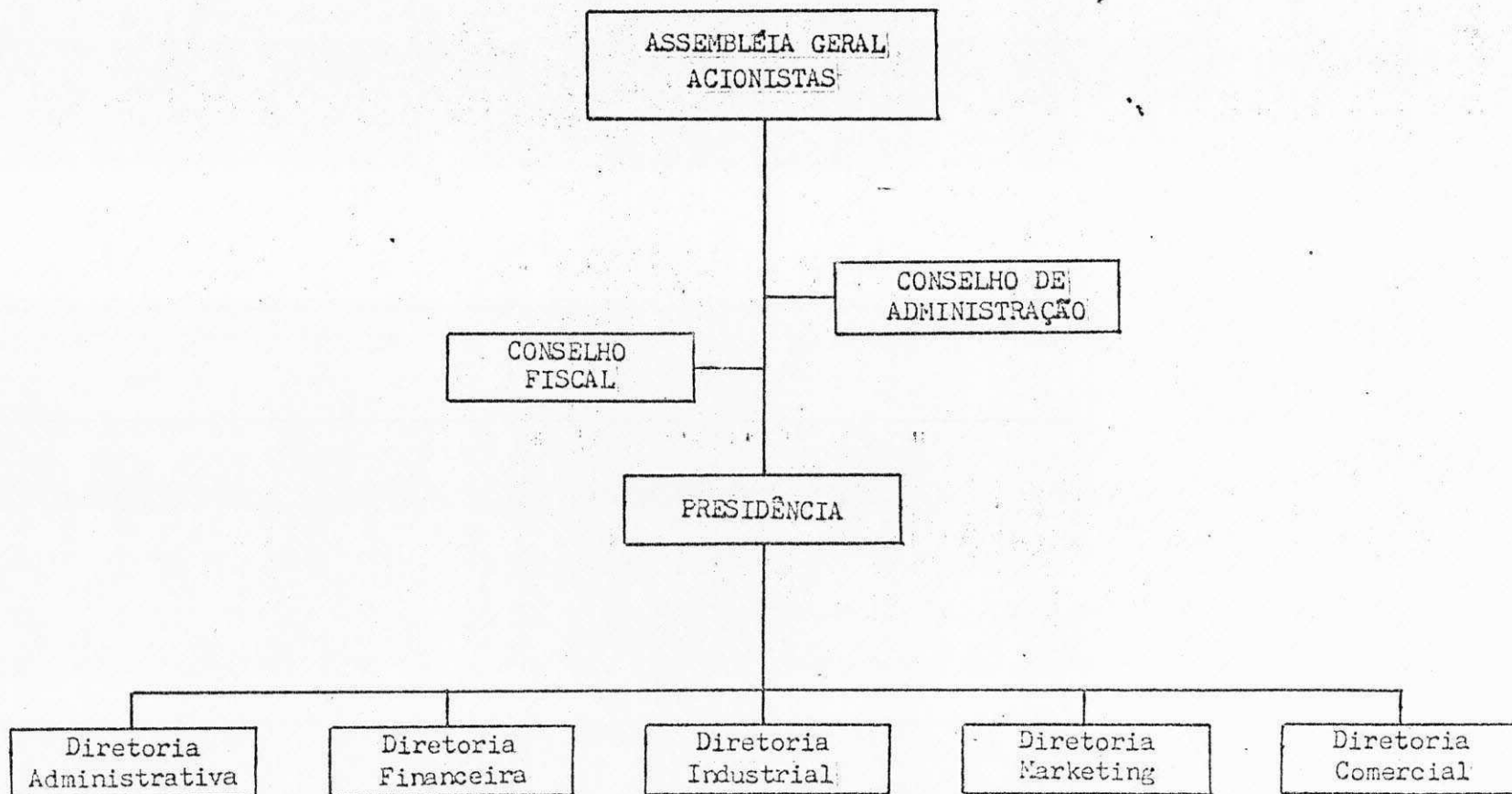
É o gráfico que representa a estrutura formal da Empresa. No organograma aparecem claramente:

- A estrutura hierarquica, definido os diversos níveis da organização;
- Os órgãos componentes da estrutura;
- Os canais de comunicação que ligam os órgãos;



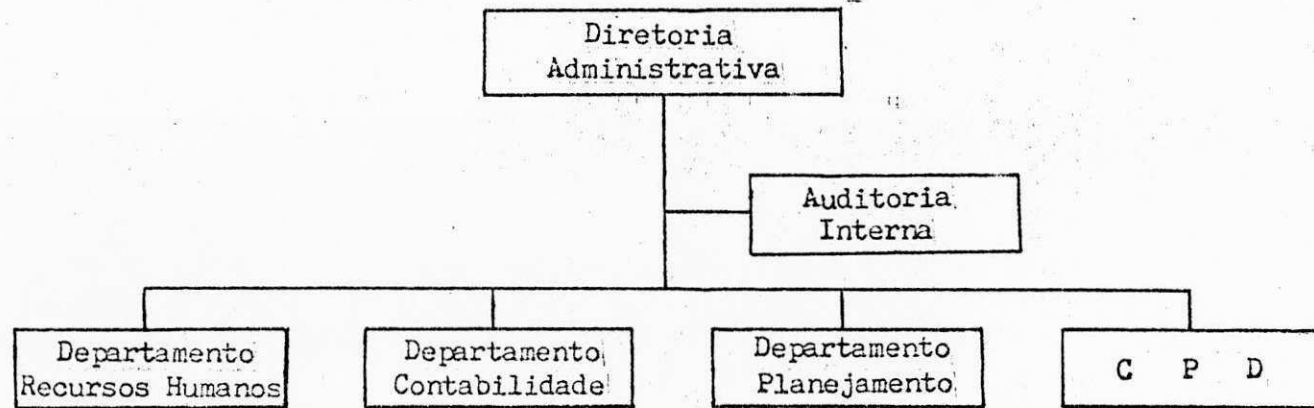


SÃO BRAZ S.A.  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS



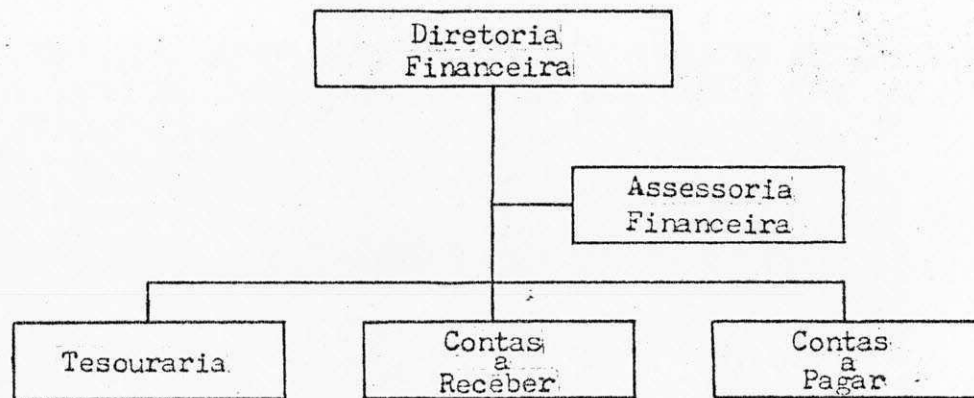


SÃO BRAZ S.A.  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS



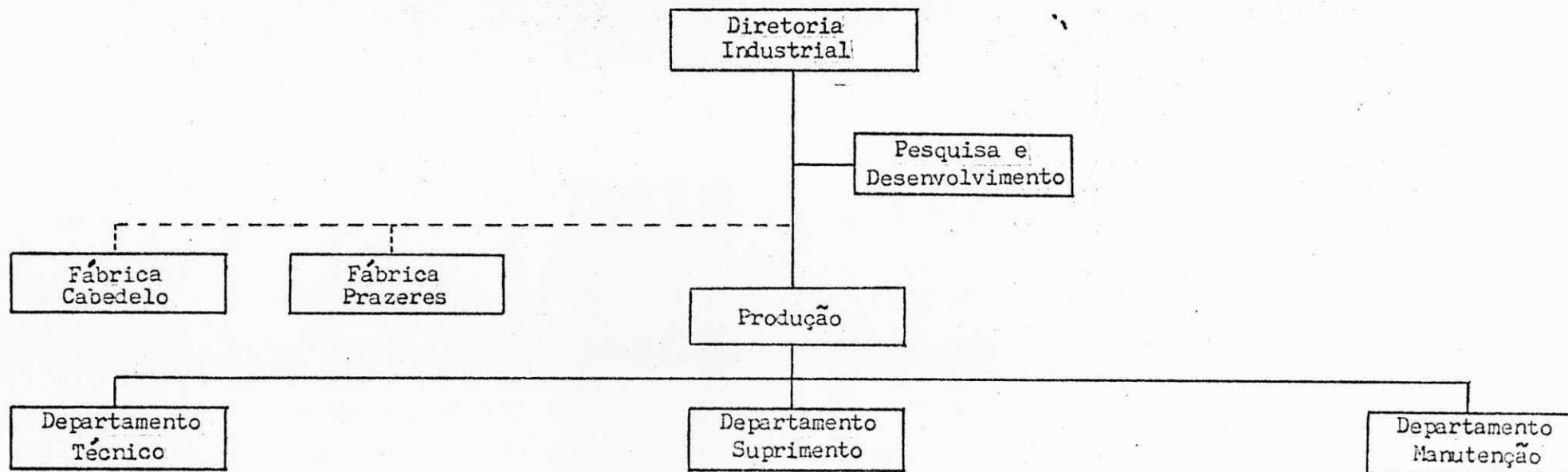


SÃO BRAZ S.A.  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS



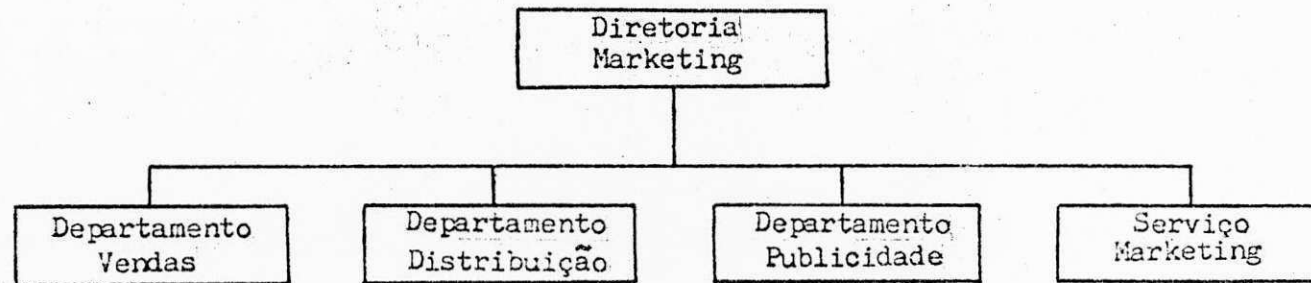


SÃO BRAZ S.A.  
INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS





SÃO BRAZ S.A.  
INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS



## 1.7 PRODUTOS DA SÃO BRAZ S.A.

A São Braz industrializa seis linha básicas de produtos, sendo os mais importantes os derivados de milho (principalmente o Vitamilho) e o café torrado (São Braz) que são líderes de mercado na região Nordeste e que respondem, respectivamente por 49% e 40% do faturamento da Empresa.

A seguir são descritas as características de cada produto:

### 1.7.1 LINHA MILHO

- a) Vitamilho - farinha de milho pré-cozida, em flocos, usada por donas de casa nordestinas de todas as faixas de renda, para preparo de cuscuz e bolos de consumo geral. O produto substitui o fubá tradicional com maior durabilidade e maior rapidez no preparo. É vendido em embalagens de papel de 1/2 kg.
- b) Canjiquinha - mistura pré-cozida para preparo de canjica (curau) utilizada por donas de casas nordestinas para preparação de conjicas, papas e pudins de características regionais. O produto substitui o milho natural economizando trabalho e tempo no preparo de curau. É de consumo sazonal e vendido em caixas com 200g.
- c) Fubá pré-cozido fino - fubá de milho fino, pré-cozido, utilizado nos programas de governo para alimentação escolar (embalagens de 1kg).

### 1.7.2 LINHA CAFÉ

- a) Café São Braz - café com padrão de bebidas superior destinado a famílias de renda média, oferecido na forma pó ou moído na hora, em embalagens de 100g e 250g.
- b) Café Alvear - café de bebida média, destinado a famílias de renda médio inferior, oferecido em pó ou moído na hora, em embalagens de 100g e 250g.
- c) Filtros São Braz - coadores de papel para preparo de café utilizados por donas de casas de renda média superior. São oferecidos com abas de abrir, em dois tamanhos em caixas de 40 unidades.



### 1.7.3 LINHA ADOÇANTES

- a) Açúcar cristalito - açúcar cristal superior com refinamento a seco, destinado a donas de casa de renda média, para preparo de sucos, como adoçante, em bolos e doces. O diferencial é a forma de refino, sem uso de aditivos químicos, e o preço mais reduzido. É vendido em embalagens plásticas de 1kg e 2kg.
- b) Açúcar glacê cristalito - Açúcar fino, refinado a seco, para uso donas de casa de renda média alta, em confeitaria seu diferencial é a inexistência de aditivos químicos. É vendido em embalagens com caixas de 1/2kg.

### 1.7.4 LINHA CORANTES

- a) Corante São Braz - corante natural à base de urucum, usado por famílias de renda média para dar cor aos pratos preparados na cozinha nordestina. Isento de pontos pretos e de rápida dissolução, oferecendo maior concentração de cor, é vendido em embalagens em pacotes de vidro e sacos plásticos de 100g.
- b) Corante Primor - corante natural à base de milho, sal e urucum, usado por donas de casa de renda média baixa, para colorir pratos regionais. É vendido em embalagens plásticas de 100g e 200g.

### 1.7.5 LINHA ALIMENTAÇÃO INFANTIL

- a) Farroz - farinha de arroz triturado, para preparo de mingaus e papas, destinado a famílias de renda média baixa.
- b) Farroz instantâneo - É mais vendido devido a sua maior rapidez no preparo.

### 1.7.6 LINHA INSTITUCIONAL

Produtos para atendimento a programas de governo.

- a) Mingau LBA - mistura leite, açúcar e fubá pré-cozido para preparo de mingaus.
- b) Mistura para preparo Mingau - misturas diversas com sabores de milho, chocolate, coco, para preparo de merenda escolar para FAE.

Enriquecidas com vitaminas e proteínas.

### CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A São Braz organiza a distribuição de seus produtos de acordo com a seguinte segmentação de mercado.

a) Mercado Central - área, Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco.

Este segmento é atendido por distribuição direta , através de veículos próprios, com entregas sistemáticas semanais ou quinzenais baseados em depósitos das oito filiais localizadas em Fortaleza, Caicó, João Pessoa (Cabedelo), Campina Grande, Sousa, Recife (Jaboatão) e Caruaru.

b) Mercado Norte Nordeste, englobando os estados do Amazonas , Pará, Maranhão, Alagoas, Sergipe e Bahia.

O atendimento destas regiões é feito via distribuidores (atacadistas) e supermercados com vendas por representantes.

#### 1.8.2 FROTA PRÓPRIA

A São Braz possui uma frota própria de 121 veículos que operam sob, rigoroso programa de manutenção preventiva efetuado nas filiais, com apoio da oficina central de Campina Grande.

Para atendimento das filiais e manutenção de estoque para prota entrega são utilizados 36 caminhões. No sistema de distribuição direta no mercado central, também é utilizada a frota própria, empregando-se 81 caminhões e 4 kombis.

No mercado Norte/Nordeste a distribuição física é feita preferencialmente através de caminhões de terceiros. O uso de caminhões da São Braz é feito para áreas de carga-retorno (onde são adquiridas matérias-primas).

### 1.9 MERCADO E EVOLUÇÃO DAS VENDAS

#### 1.9.1 LINHA MILHO

Durante o período de secas, pela ausência de produtos, ou de alternativas de consumo, a demanda de farinha de milho pré-cozido aumentou sensivelmente, tendo a Empresa se configurado líder na região, a partir de insumos obtidos no sul, atingindo volumes excepcionais de vendas.

Nos dois últimos anos (1984 e 1985), de bastante chuva, apareceram culturas de substituição além de concorrentes locais que trabalham com base em matéria-prima da região, estabilizando assim o volume das vendas.

A estratégia da Empresa para expansão de vendas é de diversificar a linha de produtos, ocupando faixas de consumo diferenciadas.

### 1.9.2 LINHA CAFÉ

O consumo "per capita" de café no Brasil vem evoluindo nos últimos anos e o sistema de comercialização do produto vem sofrendo sensíveis alterações, com o aparecimento de novas marcas nacionais, e sensível redução nos concorrentes tradicionais (indústrias locais).

A estratégia de manter um produto com conceito de qualidade superior, como contrapartida para a verdadeira guerra de preços com os produtos de baixa qualidade, tem apresentado resultados satisfatórios garantindo participação no consumo cada vez maior.

### 1.9.3 CORANTES

Os corantes para alimentos são produtos em franca ascensão em um mercado caracterizado por fornecedores de produtos de baixa qualidade. A entrada de produtos com boa apresentação e confiabilidade tem proporcionado uma considerável expansão deste mercado.

A São Braz pretende colocar e fixar a sua marca por toda a região Norte/Nordeste.

A demanda por este produto é de difícil previsão, não havendo estudos que permitam a elaboração de boas estimativas. Entretanto, o quadro a seguir demonstra a sensível evolução das vendas no período 82/85. Acredita-se que o crescimento deverá começar a se estabilizar a partir das 200t mensais.

#### 1.9.4 LINHA ADOÇANTES (AÇUCAR)

O açúcar cristal nordestino é tradicional vendido em sacas de 50kg, ficando com supermercados ou varejistas e responsabilidade de dividi-lo e embala-lo em suas marcas próprias. Não existe conceito de marca exceto para açúcar refinado somente a partir de novembro de 1984, à São Braz entrou no mercado de açúcar tendo ainda pouca história a apresentar.

A São Braz fornece para os distribuidores o açúcar embalado e tenta formar conceito de marca junto a consumidores, para estabelecer hábito e substituir o sistema atacadista tradicional.

#### 1.9.5 ALIMENTAÇÃO INFANTIL

A alimentação infantil para crianças em fase de dependência é feita através de produtos altamente industrializados, num mercado de poucos fornecedores com produtos diferenciados.

Este segmento constitui alvo da São Braz, a médio prazo.

Atualmente, a São Braz mantém um produto - o farrozo - como forma de adquirir conhecimento no setor para investimentos futuros.

A demanda anual atual destes produtos, na área abrangida pela empresa, é estimada em torno de 2.803.600kg/ano, sendo a atual participação da São Braz de apenas 1,2% (33,643kg). Espera-se elevar esta participação, a médio prazo, para 10%, com o lançamento de novos produtos.

#### 1.9.6 LINHA INSTITUCIONAL

O governo está voltando-se para a região Nordeste e os seus programas de alcance social via FAE, INAN e LBA estão em franca expansão.

A São Braz é a principal fornecedora de alimentos industrializados na região, podendo utilizar sua capacidade ociosa no atendimento destas áreas, que funciona também como veículo de formação de tecnologia na área alimentar.

#### 1.10 SAZONALIDADE DAS VENDAS

- a) Linha Milho - maior concentração de vendas no primeiro semestre com piques, no período compreendido entre março e junho de cada ano, com decréscimo no segundo semestre, tendo em agosto e setembro seu período de maior baixa.
- b) Linha café - sem sazonalidades definidas. As flutuações dependem basicamente de situações de mercado/preços.
- c) Linha Adoçante - a entre-safra de produção de açúcar gera demanda qualitativa no período junho/julho/agosto.

Na linha de corantes e de alimentos infantis não se verificam flutuações significativas durante o ano.

#### 1.11 POSICIONAMENTO NO PROCESSO COMPETITIVO

De acordo com as estatísticas de IBC, a São Braz está classificada como a principal torrefação da Região Norte/Nordeste e como a 8ª do país. Na Região Nordeste a Empresa concorre com várias outras torrefações, todas de menor porte e atuando apenas nos mercados locais.

No triênio 1981/1983 a São Braz atingiu um volume de vendas de 19.203 toneladas de café torrado.

Na linha de Vitamilho, a São Braz é folgadoamente líder de mercado. O principal produto equivalente é a Mitharina produzido pela Quaker do Rio Grando do Sul, praticamente o único produto concorrente de expressão. Concorrem ainda pequenos produtores locais com produção inferior a 15% da produção da São Braz. Nesta linha a São Braz leva nítida vantagem sobre os concorrentes locais, em função de sua escala de produção e de seu completo sistema de compras a granel de milho no sul, conjugado com uma elevada capacidade de estocagem. Além disso, seu sistema de distribuição, integrando eficientemente suas três unidades produtivas e suas 8 filiais minimiza custos de transportes, assim como a escala em que opera permite investir constantemente em merchandising e publicidade, consolidando suas marcas.

#### 1.12 MERCHANDISING E PROPAGANDA

A São Braz, por filosofia, tenta sempre em seu segmento apresentar o melhor produto da região sustentado por uma correta política de merchandising no que concerne a embalagens.

A distribuição das vendas garante a colocação dos produtos nos pontos de venda. A Empresa utiliza a partir daí, uma equipe de promoções cuja função é garantir o escoamento dos produtos para os consumidores mediante o uso de técnicas de vendas, de organização, apresentação e de gustação dos produtos nos pontos de vendas, além da utilização de material promocional adequado.

Além da equipe de vendas, cada filial da Empresa dispõe de supervisão e equipe de promoções envolvendo, ao todo, cerca de 300 pessoas.

Em termos de propaganda, a Empresa sistematiza seu trabalho através da formação da imagem corporativa São Braz, apresentando-se como Empresa Nordestina, ajustada portanto aos hábitos da região e fornecendo produtos de qualidade garantida.

O trabalho, de imagem de marca corporativa recebe especial atenção da Empresa. O "Umbrela-Mark" é desenvolvido através de mídia eletrônica e uso de sistema de identidade visual e mídias alternativas.

Cada produto da São Braz possui uma estratégia individual de comunicação, sempre em associação com a imagem principal da Empresa. A mídia é colocada prioritariamente aos seus mercados principais, dentro do orçamento anual.

#### 1.15 MATÉRIAS-PRIMAS - FORNECEDORES E POLÍTICA DE ESTOQUE

As principais matérias-primas são o café verde em grão e o milho em grão ou canjicado.

1.15.1 MILHO - O milho em grão, é adquirido pela Empresa junto aos produtores rurais da Região Nordeste, quando as safras permitem. Atualmente a maior parte do milho é comprada no Paraná, através da filial da Empresa em Maringá, que encarrega-se das compras de milho canjicado diretamente das indústrias moageiras do Paraná. O esquema mostra os principais dados do sistema de compras de milho a granel.

Compra milho Paraná  
Estocagem dos silos em Paranaguá PR  
Alugados com capacidade de 5.000t  
Embarque no Porto Paranaguá em navios  
de até 5.000t

Desembarque no Porto de Cabedelo - PB junto ao terminal da São Braz. O descarregamento é feito em esteira para dois silos com capacidade de 2.500t cada um, com sistema de seleção automático (120t/h) e controle computadorizado.

Carregamento direto do silo por sucção para vagão de trem tipo 42t (ou em carreta de caminhão de 35t)

130km para Campina Grande

Terminal de trem no pátio da Empresa  
O milho é descarregado direto nos dois silos da fábrica que possuem capacidade de estocagem de 5.000t

Do setor o milho em grão é transportado por Esteira rolante diretamente para os moinhos

O consumo mensal de milho canjicado é de cerca de 6.000t. Com capacidade de armazenagem total de 15.000t de milho à São Braz possui uma grande flexibilidade para manter política de estoque variável.

1.15.2 CAFÉ - As aquisições de café são feitas através de corretores das zonas produtoras no Sul do país.

Os fornecedores são as firmas exportadoras, Existem casos especiais de compras de café dos estoques do IBC nos leilões das Bolsas de Mercadorias do Paraná e de São Paulo.

A política de estoque adotada pela São Braz, é o suficiente para 30 a 45 dias de produção de milho e 20 a 30 dias para o café.

#### 1.16 PROCESSO DE PRODUÇÃO E INSTALAÇÕES UNIDADE FABRIL DE CAMPINA GRANDE

Encarrega-se da industrialização de milho e arroz. As instalações são obrigadas em edificações em alvenaria e concreto armado, com estrutura metálica e piso de granito de Korodur. A área

construída.

A armazenagem do milho é feita em duas unidades de silos graneleiros com capacidade estática total de 1.000t. Uma está instalada no Porto de Cabedelo (5.000t) e outra em Campina Grande / (5.000t). Todo o sistema de descarga de navios é controlado por computador e opera a 120t/h.

A moagem de milho é realizada por moinho de cilindros , com equipamentos importados e nacionais.

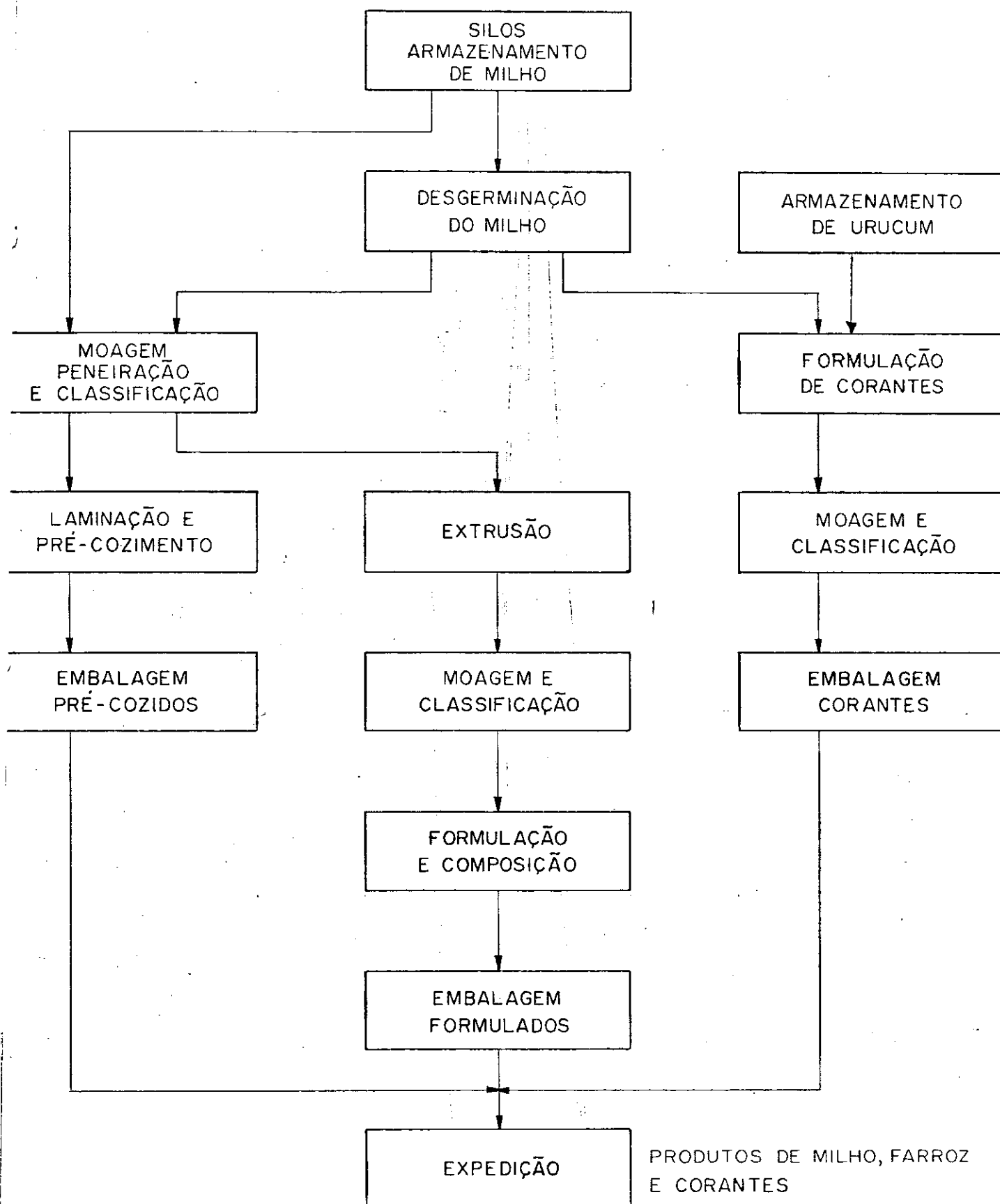
A pré-gelatinização de amidos é realizada por estrusora de fabricantes nacionais, por equipamentos de fabricação própria e por equipamentos importados da Alemanha Ocidental.

Todo empacotamento é autorizado e varia de produto para produto. As máquinas automáticas são fabricadas pela Robut Bosch Máquinas de Embalagens Ltda. ou Fabrima Máquinas Automáticas Ltda.

Os sistemas de pesagem eletrônica são fornecidos pela Toledo do Brasil Indústrias de Balanças Ltda.



FLUXOGRAMA DO PROCESSO  
DE PRODUÇÃO DE PRODUTOS DE MILHO E CORANTE  
UNIDADE CAMPINA GRANDE - PB

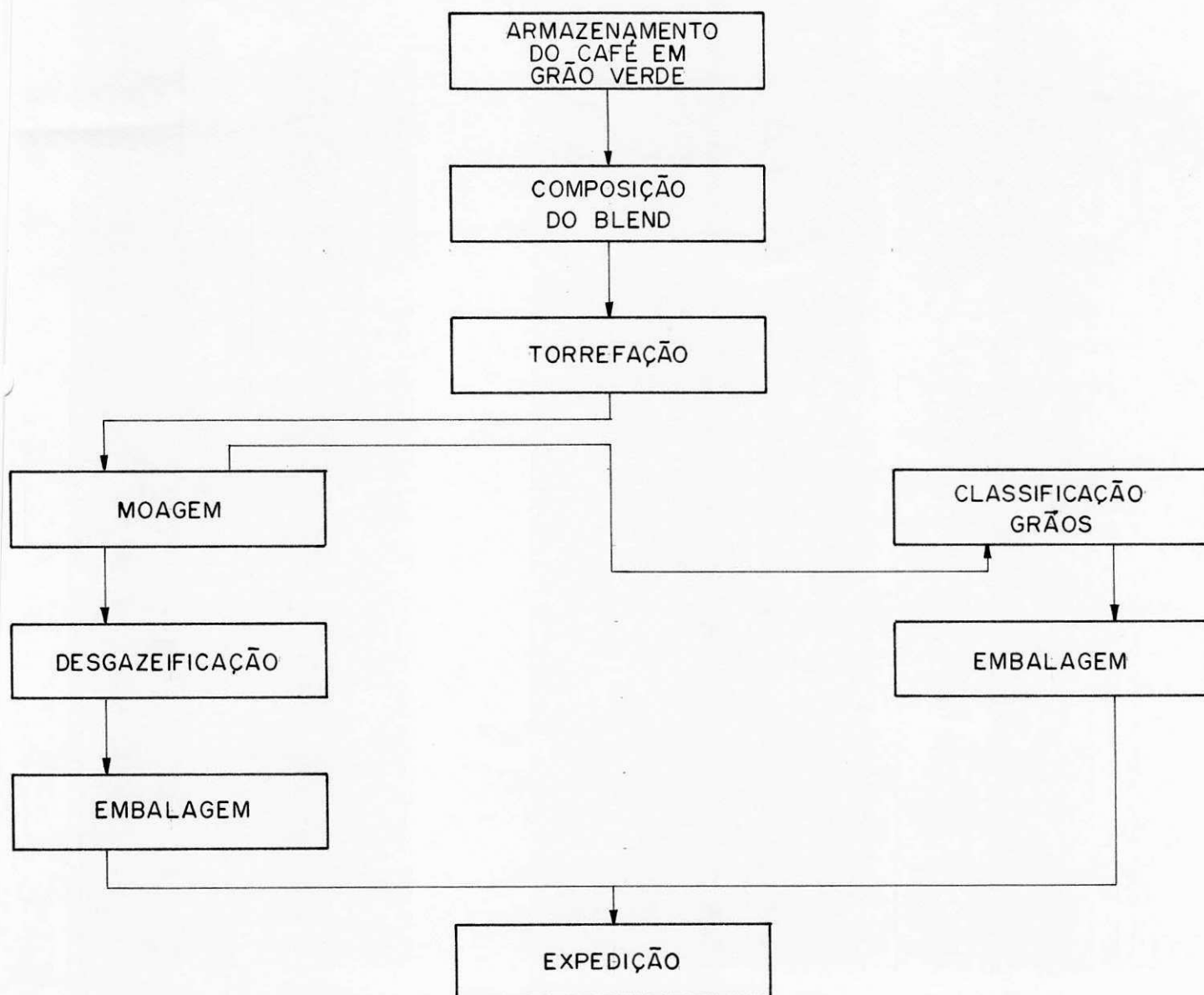


## UNIDADE FABRIL DE CABEDELÓ

Encarregada da industrialização do café. As edificações são feitas em concreto armado e alvenaria, sendo os depósitos de matéria-prima construídos em premoldados. A área do terreno é de 45.000m<sup>2</sup> com 5.550m<sup>2</sup> de área construída.

A torrefação é realizada com torradores Lilla a moagem em Moinhos Tecmolín de cilindros e o maquinário de empacotamento é todo automático da marca Bosch e Fabrímá.

### FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE CAFÉ TORRADO UNIDADE CABEDELÓ - PB

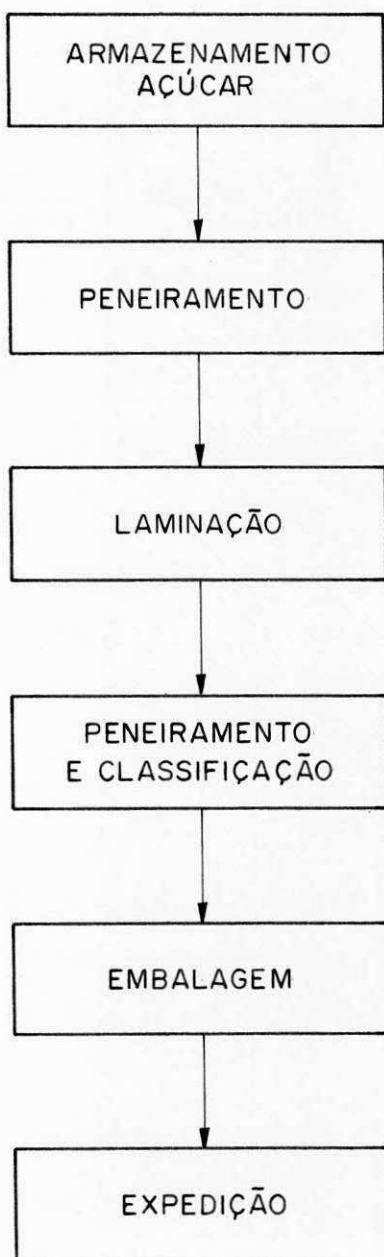


## UNIDADE FABRIL DE RECIFE

Industrializa o açúcar. As edificações são em alvenaria e estrutura metálica. Área do terreno é 51.240m<sup>2</sup> com 4.454m<sup>2</sup> de área construída. O imóvel é alugado.

Todo o processo de refino é realizado com equipamentos Tecmtin e o empacotamento feito com máquinas automáticas. Bosch e Fabrima.

### FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE BENEFICIAMENTO DE AÇÚCAR UNIDADE RECIFE - PE



## 1.20 CONTRATOS COM O GOVERNO

Ao longo de 1984 a São Braz vendeu cerca de 3.242 toneladas, de produtos de milho por Cr\$ 1,940 milhões correspondentes a 3% do faturamento total naquele ano. Até julho/85 a Empresa havia faturado Cr\$ 8.047 milhões para o governo.

Essas vendas são realizadas através de concorrências públicas no âmbito dos programas FAE, LBA e INAN.

## 1.21 MARCAS COMERCIAIS E PATENTES

A São Braz possui as seguintes marcas e patentes registradas:

### REGISTROS INPI/PRODUTO

Cremilho  
Anguvita  
Angumil  
Aça Flor (colorau)  
Café Alvear  
Fubá Diouro  
Cristalito (açucar)  
Gramar (colorau)  
Farroz (mista)  
Farroz (nomin)  
Polemilho  
Mucil  
Col. São Braz  
Kanjimilho  
Kanji  
Vitamilho  
Vitarroz  
São Braz (mista)  
São Braz (nomin)  
Vidamilho  
Vitangu  
Vitamil

### REGISTROS DINAL/PRODUTO

Farinha de milho pré-cozido  
Marca caseiro  
Cristal fino  
Arca  
Clorífico Alvear  
Café Alvear  
Fubá Alvear  
Farroz - Somar  
Fubá milho, Diouro  
Canjiquinha  
Canj. Somar  
Cristalito  
Gramor  
Farroz  
Farimilho  
Macgel  
Longa Vida S.B.  
Col. São Braz  
Col. Somar  
Col. Primor  
Prakasa  
Kanji  
Vitamilho  
Vitangu  
Café São Braz

## 1.22 SISTEMAS DE COMPUTAÇÃO

A Empresa dispõe de um Centro de Processamento de Dados, em Campina Grande, que consiste de uma CPV SID 5.800, com 512 kb de memória com 2 unidades de disco, com 96Mb cada uma, e duas impressoras e 6 terminais SID 1035.

Possui ainda 4 microcomputadores sendo 2 Itante, modelo I - 7000, com impressoras de 200 cps, e 2 unidades de disco flexíveis de 8" cada um 2 microcomputadores NAJA, para controle de processos industriais e custos.

Os computadores SID 5.800 e ITANTEC I - 7000, estão interligados através de um protocolo de comunicação apropriado, funcionando o I-7000 ora para entrada de dados ora em operação independente, resultando em grande flexibilidade para o sistema.

Em relação as filiais, já estão em funcionamento micros I-7000 em Joaboatão (Recife) e Natal, devendo equipamento idêntico / ser instalado em Cabedelo em outubro de 1985.

Recebem tratamento computadorizado em Campina Grande os seguintes sistemas: contabilidade geral, faturamento contas a receber, pessoal, materiais, contas a pagar, estatística de vendas, prestação de contas de vendedores; controle de frota e controle de seguros.

Nos microcomputadores são ainda realizados trabalhos não estruturados de previsões e simulações, através de planilhas eletrônicas tipo VISICALC.

Nas diversas filiais funcional os sistemas de prestação de contas, faturamento e contas a receber.

Até o final do mes de outubro deverá entrar em funcionamento o sistema de controle de estoques integrado todas as unidades da São Braz.

## 1.23 PARTICIPAÇÃO EM OUTRAS EMPRESAS

### A SÃO BRAZ PARTICIPA DO CAPITAL DAS SEGUINTE EMPRESAS:

- a) EMBALA - Empresa Nordestina de Embalagens Ltda.  
Linha de produção: Sacos de papel para embalagem  
Produção Anual: 556.398 kgs.  
Faturamento mensal médio em 1985 (7 meses): Cr\$ 677,5 milhões  
Número de empregados: 20

Capital: Cr\$ 50.000.000

Participação da São Braz: 10%

Atualmente a Embala fornece cerca de 50% do consumo de embalagens (em papel tipo goucheparc dupla folha) para o produto Vitamilho. Os preços de venda são fixados 15% abaixo dos preços de compra dos demais fornecedores.

b) TRANSBRAZ = Transportes de Bens Ltda.

Faturamento médio mensal em 1985 (7 meses): Cr\$ 142.120.983

Frota própria: 9 caminhões

Número de empregados: 6

Capital: Cr\$ 250.000.000

Participação da São Braz: 20%.

2<sup>a</sup> PARTE

CAPITULO - I

0 PLANEJAMENTO

O PLANEJAMENTO ECONÔMICO

O princípio da escassez é o fundamento da ciência econômica. Somente porque os recursos são escassos, face às amplas e variadas necessidades a que devem atender é que se justifica a preocupação de utilizá-los de forma racional e eficiente.

Alguns entendem que a economia propriamente dita ou análise econômica diz respeito tão-somente ao estudo de como se produzem e se distribuem os e serviços, dentro do sistema econômico, dado que qualquer preocupação no sentido de julgar e melhorar a eficiência desse sistema no uso dos recursos deveria constituir matéria da Economia Política ou Política Econômica.

Nos países subdesenvolvidos, todavia; o estudo da ciência econômica, antes de constituir simples preocupação acadêmica, tem por objetivo precípua desenvolver instrumentos de análise que facilitem o uso mais racional dos escassos recursos disponíveis com vistas a acelerar o processo de desenvolvimento.

1.1 CONCEITOS E OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO

É nesse sentido que, nos países subdesenvolvidos, considerável atenção tem sido dada as técnicas de planejamento econômico, como instrumentos de administração pública e privada que visam a enfrentar a eficiência racionalidade e segurança das decisões de funcionários públicos e empresários particulares, na órbita econômica através da maximização do rendimento social e privado no uso de recursos escassos.

Podemos definir o planejamento como a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos com vistas à tomada de decisões adequadas e racionais, que sirvam de base para ação futura. "Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito, ou seja, um plano é uma linha de ação preestabelecida" - dia NEWMAN.

Segundo Muñoz Amato planejamento é a formulação sistemática de um conjunto de decisões, devidamente integrado, que expressa os propósitos de uma Empresa e condiciona os meios de alcançá-los.



Um plano consiste na definição dos objetivos, na ordenação dos recursos materiais e humanos, na determinação dos métodos e formas de organização, no estabelecimento das medidas de tempo, quantidade e qualidade, na localização espacial das atividades e outras especificações necessárias para canalizar racionalmente a conduta de uma pessoa ou grupo.

Com base nessa definição, caracterizamos o planejamento econômico, em um sentido estrito, como o processo de elaboração execução e controle de um plano de desenvolvimento, que envolve a fixação de objetivos gerais e metas específicas, tendentes a elevar os níveis de renda e bem-estar da comunidade, e bem assim a ordenação sistemático do conjunto de decisões e medidas necessárias para a consecução desses objetivos, a menores custos e com maior rapidez.

Todo e qualquer tipo de planejamento apresenta algumas características básicas: procurar estabelecer uma relação entre presente, passado e futuro; definir cursos alternativos de ação para os anos vindouros; analisar critérios para uma escolha entre as alternativas disponíveis, antecipar soluções para problemas previsíveis e especificar as medidas de política econômica necessárias para remover os obstáculos que limitam o crescimento da renda e a mudança estrutural da economia.

## 1.2 A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO

As exigências de intervenção governamental e, em consequência, de planejamento econômico, em economias subdesenvolvidas, tem crescido de forma significativa, em anos recentes, em função dos seguintes fatores, entre outros:

- a) a revolução das expectativas crescendo da comunidade no sentido de uma busca permanente de novos padrões de vida e bem-estar;
- b) a conscientização de que o sistema de preços é incapaz de provocar as transformações estruturais necessárias para que a economia ingresse em um estágio superior de crescimento auto-sustentado, em ritmo compatível com as exigências da comunidade;
- c) a verificação da debilidade do setor empresarial privado (falta de iniciativa, espírito comercial, rigidez da estrutura social etc) e conseqüentemente pressão sobre a instrumentalidade governamental à qual são transferidas crescentes responsabilidades, no campo do desenvolvimento econômico e social.

d) a existência de condições históricas e institucionais bastante diferentes daquelas que proporcionaram o desenvolvimento dos países desenvolvidos dentro do contexto socio político do capitalismo liberal.

### 1.3 ELEMENTOS BÁSICOS DE UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO

A criação e efetiva implementação de um processo de planejamento, em qualquer país, pressupõe a existência de uma série de condições favoráveis, em termos institucionais, administrativos e técnicos.

Institucionalmente, planejamento requer apoio político compreensão e participação popular, fundamentação legal adequada, estabilidade, força e prestígio do governo.

Administrativamente, torna-se necessária não apenas a criação de uma organização específica, com a responsabilidade de formular e coordenar a execução dos planos de desenvolvimento, como também a permeabilização de toda a máquina administrativa do Estado com uma filosofia de planejamento voltada para o desenvolvimento.

Técnicamente, o planejamento exige informação estatística adequada e pessoal técnico capaz.

### 1.4 OBJETIVOS FINAIS E DERIVADOS

Os objetivos de um plano podem ser classificados como básicos ou finais e derivados.

Os objetivos finais correspondem a uma síntese da filosofia de planejamento do país, indicando os fins últimos a que deve estar subordinada toda a política do governo no campo econômico. Esse objetivo-síntese é expresso quase sempre em termos puramente qualitativos.

A fixação dos objetivos derivados corresponde à explicitação, em termos quantitativos, pormenorizados e objetivos das metas específicas que será necessária alcançar para que sejam atendidos os propósitos gerais de política econômica definidos nos objetivos gerais.

Comumente os objetivos de um plano são expressos em forma derivada, começando pela definição das taxas de crescimento e metas globais relacionadas com as principais variáveis macroeconômicas (produção, consumo, poupança, formação de capital, emprego, exportações, importações, nível de preços etc.), para, a partir daí, especificar metas setoriais e finalmente, indicar os projetos que deverão integrar o plano.

## 1.5 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO

Para alcançar os seus objetivos de planejamento, os governos se utilizam de diversos instrumentos de política econômica que se diferenciam entre si pelo seu grau de generalidade ou especificidade ou pela sua maior ou menor influência, sobre a natureza e estrutura de sistema econômico e sobre o funcionamento dos mecanismos de mercado.

Instrumentos gerais são aqueles que não visam a determinados projetos específicos, mas tem por objetivo tão-somente criar as pré-condições indispensáveis para o surgimento desses projetos. São os instrumentos de tipo mais indireto, geralmente sob a forma de investimentos da infra-estrutura (energia, transporte, comunicação, educação) tendentes a criar uma atmosfera favorável à realização de inversões mais diretamente produtivas, por parte do setor privado.

Instrumentos particulares ou instrumentos infra-estruturais, embora tenham em vista, não a economia como um todo, mas um determinado setor específico-agricultura, indústria, mineração, etc. Este seria o caso dos pré-investimentos ou investimentos a fundo perdido em pesquisas de recursos minerais, experimentação agrícola, estudos sobre oportunidades industriais etc.

Finalmente, identificamos aqueles instrumentos de caráter mais específicos que visam a um determinado projeto ou empreendedor individual-crédito agrícola para o colonicultor, assistência técnica para o pequeno industrial, isenção de imposto para um industrial supostamente pioneiro.

Assim, tendo em vista o seu maior ou menor grau de generalidade, os instrumentos de política podem ser classificados como:

1. GERAIS - Política de investimentos públicos, nos setores controlados pelo governo;
  - Política de tarefas de serviços públicos nesses mesmos setores;

- Política monetária e creditícia;
- Política fiscal;
- Política cambial e de comércio exterior;
- Política de investimentos estrangeiros.

## 2. PARTICULARES:

- incentivos ao fomento agropecuário;
- incentivos ao desenvolvimento industrial.

### 1.6 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento econômico pode assumir diferentes formas em relação aos seguintes aspectos principais:

- a) estrutura econômica e socio política em que se insere o planejamento, conforme se trate de planejamento indicativo, típico dos sistemas mistos de livre Empresa, ou de planejamento normativo, característico dos países socialistas, ou ainda no caso do planejamento anticíclico de economias maduras ou planejamento para o desenvolvimento de países subdesenvolvidos;
- b) nível de agregação do plano, que pode variar de um esquema de planejamento altamente agregado que considera apenas algumas variáveis macroeconômicas, a esquemas de planejamento desagregado, como seria o caso de um programa de desenvolvimento multisetorial, estruturado em coeficientes e análises de insumo-produto;
- c) área de influência ou grau de abrangência do plano, em termos geográficos (planejamento nacional, regional, estadual, municipal, etc.), ou em termos de incluir ou não os investimentos do setor privado;
- d) período de planejamento, pela existência de planos de custo, médio e longo prazo.

#### SÃO OS SEGUINTE OS TIPOS DE PLANEJAMENTO:

- Planejamento normativo e indicativo;
- Planejamento de longo, médio e curto prazos;
- Planejamento global e setorial;
- Planejamento nacional e regional;
- Programação e projetos.

Existe sempre em todo país um mínimo de planejamento ou um conjunto de indicações gerais que orientam as políticas do governo e as decisões de investimentos dos empresários privados.

Na maioria dos países subdesenvolvidos por exemplo, as políticas governamentais não podem deixar de incluir os seguintes objetivos básicos:

- Aumentar a renda nacional e manimizar relação produto/capital, vale dizer, obter o máximo de produto por unidade de capital investida, admitindo-se que o capital seja o fator escasso;

- Aumentar o emprego, criando novas oportunidades de ocupação produtivas para a mão-de-obra excedente sabido que esta representa o fator abundante, em condições de desemprego aberto ou disfarçada;

- Melhorar a posição do balanço de pagamentos do país, através do aumento de exportações ou substituição de importações, com vistas a eliminar o estrangulamento externo que é típico de muitas estruturas subdesenvolvidas.

Por outro lado, quando os planos não são desdobrados em projetos específicos, torna-se mais difícil a sua implementação e a consecução dos objetivos do planejamento.

PLANEJAMENTO GLOBAL

2.1 CONCEITO:

Definimos planejamento como sendo o estabelecimento da distribuição racional, no tempo e no espaço dos recursos disponíveis, com o objetivo de atender com o menor desperdício possível a hierarquia de prioridades necessárias para a realização, com êxito, de um propósito previamente definido. É uma seriação lógica dos recursos disponíveis, que visa a conduzir a pessoa ou instituição à consecução de um objetivo com o menor dispêndio e risco. Em suma, o planejamento é a coordenação antecipada do comportamento futuro, atendendo às exigências de uma prévia hierarquização de necessidades e de possibilidades para melhor utilizar os recursos disponíveis.

O plano é a sequência lógica de fases necessárias para a realização de um trabalho, e, quando elas são distribuídas / no tempo total disponível, temos a programação. O planejamento é pois, o estabelecimento de planos a longo prazo; já a programação é o estabelecimento de planos a curto prazo, considerando o rateio do tempo disponível entre suas fases. Normalmente, um bom planejamento sincroniza, e coordena diversos programas. A programação deve sempre ser orientada pelo planejamento e subordinada a ele.

Enfatizando o pensamento de diversos autores, consideramos o planejamento como um processo que objetiva racionalizar a ação, determinando objetivos, hierarquizando necessidades, distribuindo racionalmente os recursos, estabelecendo etapas e alternativas, rateando logicamente o tempo e seriando as fases, calculando e integrando os elementos necessários, sincronizando os fluxos de trabalho, acompanhando a execução, corrigindo e formulando a ação no sentido de que seja realizada, com o menor dispêndio e orientada para o objetivo previamente estabelecido.

Em última análise, é a criação de um sistema capaz de conduzir e disciplinar a ação integrada dos métodos de trabalho, das normas de procedimentos, das rotinas, das técnicas, estabelecendo a melhor seriação de metas o que possibilita bem funcionalizar a estrutura, otimizar a utilização dos recursos disponíveis e orientar

a ação no caminho certo para o seu bom funcionamento.

## 2.2 OBJETIVOS:

O principal objetivo do planejamento é conduzir o indivíduo ou a instituição à realização de seus fins, disciplinando a ação e evitando que a dispersão de esforços e a falta de continuidade possam ocasionar o fracasso pela perda dos recursos e de confiança, dos agentes executores, na instituição e nos seus designs. É preciso, pois, que o planejador esteja perfeitamente identificado com os propósitos, para que o seu trabalho tenha validade, pressupondo que ele tenha a imprescindível capacidade organizacional e condições de resistir às pressões daqueles que são prejudicados com a execução planejada.

O planejamento tem por fim dar forma aos elementos previstos, preparando as bases da futura estrutura e de seu funcionamento administrativo, visando à melhor utilização dos recursos humanos e materiais disponíveis. É a organização no papel, cuja finalidade é proporcionar uma visão panorâmica do futuro conjunto, permitindo conhecer antecipadamente o seu mecanismo e corrigir as suas falhas, ainda na fase em que é possível evitar erro ou falhas irreversíveis na construção ou implantação.

Pela análise feita, verifica-se que o objetivo principal do planejamento é conduzir a instituição à realização de seus propósitos de forma racional, econômica e com uma margem de risco possível de ser assumida e tolerada, sendo necessário, para o acautelamento dos riscos, estudar e avaliar a sua incidência total em cada um dos programas que integram, o conjunto, considerando as disponibilidades de recursos e bases estruturais.

### EM RESUMO, TERMOS OS SEGUINTEs OBJETIVOS:

- 1) Conduzir os esforços à realização dos propósitos da instituição, disciplinando a ação;
- 2) Dar forma aos elementos previstos, estabelecendo a melhor sequência operacional e administrativo;
- 3) Bem distribuir os recursos entre múltiplas necessidades;
- 4) Criar um sistema que possua diretrizes capazes de possibilitar a sincronização dos fluxos de trabalho e procedimentos que disciplinem a ação;
- 5) Impedir a improvisação e a impulsividade dos chefes;
- 6) Proporcionar aos chefes uma visão global, através do conhecimento da interdependência dos componentes, que possibilita a ação

integrada;

- 7) Elaborar os sistemas, as normas de procedimentos e a programação que orientará o mecanismo de controle;
- 8) Oferecer a orientação fundamental capaz de permitir a avaliação de resultados, a correção de falhas e as reformulações necessárias em tempo hábil.

### 2.3 IMPORTÂNCIA:

O planejamento introduz ordem e método nas atividades, transformando-as em rotinas disciplinadas através do estudo antecipado de suas fases, suas necessidades e seus problemas: atinge e reduz o custo, operacional, diminuindo o desperdício e aliviando os chefes das atividades vinculadas a muitas responsabilidades de pesquisa e estudo. Elimina a improvisação e permite a apropriação antecipada de todos os elementos que são necessários, possibilitando melhor execução. Um planejamento eficiente permite a conclusão do trabalho dentro do tempo previsto, o aproveitamento eficaz dos recursos humanos e materiais, a elevação da moral do grupo e a melhoria da qualidade das utilidades e serviços produzidos, conduzindo a instituição ao bom rendimento.

Ele é também importante como instrumento capaz de disciplinar as atitudes impulsivas dos chefes, geralmente comuns pelo exercício constante da autoridade e disponibilidade de força concitativa, predispondo as pessoas à progressiva diminuição da capacidade de autocrítica que tanto prejudica as relações humanas no trabalho. A existência de programas, metas e procedimentos limita a tendência à arbitrariedade.

### 2.4 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO:

Sintetizando a experiência de diversos autores, elaboramos uma sequência de etapas, a qual denominamos metodologia do planejamento, que constitui à sistematização e a consolidação de muitos estudos de renomados autores.

Advertimos que a sequência proposta pode ser aperfeiçoada para atender às peculiaridades de alguma situação específica, assim como algumas das etapas podem ser desdobradas quando a complexidade for grande e necessitamos de outras contra provas para o trabalho. Todavia, para os principiantes é conveniente a obediência rigorosa à sequência.



Enumeramos a seguir as diversas etapas que constituem a metodologia de trabalho, e, conseqüentemente, devem ser respeitadas na elaboração de um planejamento, rigorosamente na ordem em que elas devem ser desenvolvidas:

- definição do propósito;
- levantamento dos elementos disponíveis;
- hierarquização das necessidades;
- formulação das diretrizes e prazos;
- estabelecimento de metas;
- relacionamento das alternativas;
- elaboração dos programas e procedimentos;
- articulação dos recursos;
- verificação da interdependência dos fatores;
- diferenciação e articulação dos programas;
- elaboração dos padrões de desempenho;
- sincronização de todos os elementos necessários;
- estabelecimento da forma e estratégia da implantação;
- controle de resultados;
- correção das distorções e reformulações;

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO:

### ABRANGÊNCIA:

O plano deve ser abrangente, de forma que considere a organização como um todo.

### INTEGRAÇÃO:

O planejamento é refletido através de planos, os quais devem ser compatíveis entre si, devendo considerar todos os componentes da organização e se interligarem de tal forma que o conjunto possa representar o plano global da organização. Portanto é necessário que o planejamento seja integrado em um todo agregado de planos, programas, projetos ou funções.

### DIMENSÃO TEMPORAL:

O planejamento como é orientado para o futuro, geralmente tem uma dimensão de longo prazo, sendo resultante de decisões correntes tomadas a partir da análise de suas conseqüências futuras e não em base nas pressões imediatas do cotidiano organizacional.

### PROCESSO:

O planejamento é um processo que se inicia com a identificação da própria razão de ser da organização. Este segue todo um processo de definição de estratégias, planos, detalhamento com indicações de programas e projetos orientados para a sua implementação. Além disto, inclui mecanismo de avaliação de desempenho e sistema de retroalimentação que garantem o seu dinamismo.

### FLEXIBILIDADE:

O planejamento deve ser flexível e orientado para a ação. Deve assim encorajar e não restringir as iniciativas individuais. Portanto, deve ser firme ao ponto suficiente para promover uma orientação segura e ao mesmo tempo flexível para que desta forma ocorra a adaptação às mudanças frequentes nas organizações.

### RACIONALIDADE NA TOMADA DE DECISÕES:

O planejamento visa a racionalidade na tomada de decisões, ao estabelecer esquemas para o futuro, funcionando como um meio de orientar o processo decisório dando-lhe maior racionalidade e subtraindo a incerteza subjacente a qualquer tomada de decisão. O planejamento limita as alternativas de decisão e retira razoável parcela de liberdade para decidir, mas em compensação imprime maior dose de segurança e consistência nas escolhas feitas.

### O PLANEJAMENTO COMO TÉCNICA DE ALOCAÇÃO:

O planejamento visa a alocação de recursos humanos e não-humanos da Empresa, de uma forma antecipadamente estudada e decidida. A situação existente em determinado momento atual ou futuro deverá assumir importância preponderante na decisão a ser feita, porém o planejamento deverá refletir a otimização na alocação e dimensionamento dos recursos com os quais a Empresa poderá contar no futuro para as suas operações.

### O PLANEJAMENTO COMO TÉCNICA CÍCLICA:

A proporção que o planejamento é executado e realizado passa a ser avaliado e mensurado para novos planejamentos, como informações e perspectivas mais abundantes e corretas.

## 2.6 PLANOS OPERACIONAIS:

### CONCEITO:

SÃO OS PLANOS QUE TRATAM DAS OPERAÇÕES ATUAIS DA EMPRESA

### OBJETIVOS:

Busca tratar de atividades futuras, demanda atenção para ser formulado e requerendo um mínimo de planejamento.

#### PROCEDIMENTO:

São planos que seguem uma sequência cronológica de tarefas específicas, precisas para realizar trabalhos ou tarefas.

#### MÉTODOS:

São os planos prescritos para o desempenho de uma tarefa, específica.

#### PROGRAMAS:

É um tipo de plano onde reúne um conjunto integrado de vários planos para utilização futura de diferentes recursos de uma Empresa.

#### ORÇAMENTOS:

O orçamento é compreendido e envolve geralmente um amplo segmento da Empresa ou a Empresa toda, é referente a um período de tempo, geral a exatidão e utilidade.

### 2.7 RESULTADOS DO PLANEJAMENTO QUE MODIFICAM AS POTENCIALIDADES DAS ORGANIZAÇÕES:

- mudanças na política de instalações e de espaço físico;
- mudanças em tecnologia (conhecimento e informações utilizadas nas atividades da organização);
- mudanças nos sistemas administrativos (políticas, regulamentos, procedimentos etc.);
- mudanças da estrutura da instituição, fluxos de comunicação, nova distribuição de autoridade e responsabilidade etc.);
- mudanças nos recursos humanos (substituição de pessoal, seleção, treinamento, redefinição de funções e atividades etc).

## CAPÍTULO - III

### PLANEJAMENTO NA EMPRESA:

#### 3.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO

### 3.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO:

As Empresas geralmente adotam um processo de planejamento simples e que seja mais eficiente. Este segue a seguinte sequência:

- Todas as metas da Empresa são estabelecidas pelo escalão mais alto, ou seja, pela direção da Empresa, onde estas metas devem ser estabelecidas para o período seguinte.
- Após determinadas as metas da Empresa pela diretoria, partindo destas metas se estabelece as áreas funcionais que são: Marketing, produção, recursos humanos, finanças etc. que vão elaborar os seus orçamentos.
- O órgão responsável pela elaboração do orçamento global da organização une os orçamentos das áreas funcionais, apresentando um projeto do relatório de vendas, produção, compras, estoque, despesas de mão-de-obra, despesas de distribuição, despesas administrativas, caixa etc. e das projeções de demonstração de resultado, do balanço e do demonstrativo de fontes e aplicações de recursos.
- Se o resultado obtido não for satisfatório com as metas estabelecidas pela Empresa, como também se os recursos solicitados pelas áreas funcionais ultrapassarem a capacidade da organização de gerá-los interna ou externamente.
- No primeiro momento se parte para uma revisão do orçamento, com a finalidade de ajustá-la às metas e aos recursos de que a organização pode dispor.

### 3.2 O PLANEJAMENTO É EXECUTADO POR TRÊS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO:

O primeiro nível hierárquico da Empresa, o presidente, desenvolve um processo de decisão a cerca dos objetivos maiores, das políticas e das estratégias da organização integrada ao sistema em que esta se situa. São elaboradas previsões onde abordam receitas, despesas, lucros ou prejuízos, investimentos, geração de recursos internos, obtenção de recursos externos, rentabilidade e liquidez, portanto, estratégias adequadas aos recursos (internos e externos).

A São Braz S.A., como sociedade anônima, reúne o diretor presidente e os demais diretores em assembleias gerais para efetivar as decisões, metas, através de atas.

O segundo nível hierárquico composto por diretores e chefes de departamentos, definem os objetivos e estratégias de cada departamento e dos programas que devem ser desenvolvidos. Este tem por finalidade distinguir a parte que cabe a cada departamento.

O terceiro nível hierárquico, composto pelos superintendentes com os seus subordinados para a elaboração do orçamento anual.

### 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

#### CONCEITO:

É o processo de decisão acerca dos objetivos da organização das mudanças nesses objetivos, dos recursos empregados para atingí-los e das políticas que devem regular a obtenção, o uso e a distribuição de tais recursos. Este planejamento estratégico é uma metodologia que permite estabelecer um direcionamento para a organização, integra as áreas internas e promove uma forte interação com o ambiente externo, no sentido de observar as flutuações e transformações ocorridas nas variações endógenas e exógenas referente a atuação da Empresa.

### 3.4 ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

- estabelecimento de objetivos;
- análise externa;
- análise interna;
- listagem, avaliação e seleção de alternativas;
- implantação e controle.

### 3.5 ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO NO PLANO:

#### CONCEITO DE ORÇAMENTO

São instrumentos importantes na tarefa de acompanhamento do plano de ação, através deles os problemas podem ser detectados e sinalizados, para controle e tomada de decisão. As previsões e metas esperadas podem por meio do orçamento, mediante o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, avaliar a eficácia e a eficiência da mobilização dos recursos necessários à execução do plano de ação.

### 3.6 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO:

Este planejamento é efetivado através de um programa de trabalho e valores orçados para cada área, onde serão tomadas como metas a serem cumpridas pelas respectivas áreas, portando é necessário

que os planos operacionais que constituem o planejamento orçamentário sejam elaborados pelas mesmas, e que sejam baseados em critérios realistas. Sendo assim, a consolidação dos valores orçados deve permitir a avaliação da situação atual da Empresa e os tumos a serem tomados.

### 3.7 OBJETIVO:

Este planejamento orçamentário tem como objetivo, estabelecer as diretrizes básicas para um determinado exercício, como estabelecer o nível de recursos financeiros necessários às atividades da Empresa.

### 3.8 COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO:

- Plano de ação;
- Indicadores econômicos;
- Planilhas para orçamento de despesas por centros de custo (por-cadastramento e revisões).

### 3.9 ORÇAMENTO ECONÔMICO:

#### CONCEITO:

É a expressão quantitativa de um plano de ação e um apoio a coordenação e controle deste.

### 3.10 TIPOS DE ORÇAMENTO DENTRO DO ORÇAMENTO GLOBAL:

#### 3.10.1 ORÇAMENTO DE VENDAS:

De suma importância, pois a Empresa está voltada para comercialização de seus produtos, para gerar lucro, sendo este de fundamental importância no orçamento global. As metas propostas na previsão de vendas provém de análise do mercado consumidor, a capacidade de produção e o capital de giro.

#### ITENS PRINCIPAIS A SE OBSERVAR:

- volume anterior de vendas (dados históricos);
- capacidade de eficácia do mercado (pesquisa);
- estratégia de Marketing;
- condições dos concorrentes;
- planos de expansão;
- capacidade de produção da Empresa;

- política de preços;
- estimativas dos vendedores;
- distribuição sazonal de vendas.

### 3.10.2 ORÇAMENTO DE ESTOQUES:

Após o dimensionamento das vendas de cada período, por produto se estabelece o dimensionamento dos estoques necessários. O orçamento de estoques varia de acordo com a estabilidade ou variação das vendas do produto, no caso de demandas variáveis ou sazonais, os estoques aumentarão e obedecerão a uma programação mais rígida e controlada. Então de acordo com a função da demanda de cada produto, dimensiona-se um nível mínimo de estoques, considerando a disponibilidade de capital de giro da Empresa.

### 3.10.3 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO:

Após estimadas as vendas e determinados os estoques necessários de produto acabado, se parte para calcular a produção necessária, através da fórmula:

$$P = E_f - E_i + V, \text{ onde: } E_f = \text{estoque final}$$

$$E_i = \text{estoque inicial}$$

$$V = \text{vendas}$$

É preciso se ter os índices unitários de produção, ou seja, a quantidade de matéria-prima consumida por unidade e o tempo consumido de mão-de-obra direta por unidade, avaliados através de dados históricos ou padrões para se avaliar a quantidade de matéria-prima e mão-de-obra necessária a produção, depois de conhecida a necessidade de produção neste orçamento.

### 3.10.4 ORÇAMENTO DE MATÉRIA-PRIMA:

A avaliação da matéria-prima consumida através da aplicação ao nível de produção, estimado aos índices unitários referentes a cada matéria-prima. Assim, se obtêm o total necessário para cada produto somando estes totais encontra-se o consumo de cada matéria-prima para o período. Após este processo é necessário estabelecer os preços unitários das matérias-prima e de seu comportamento através do tempo. Se faz através de um planejamento de aquisição e estocagem, que depende das dimensões de cada compra.

Porém, este processo é feito em função do consumo de matéria-prima, do espaço disponível de estocagem e o capital de giro disponível.

### 3.10.5 ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA DIRETA:

Este calcula-se em função do total de mão-de-obra necessária de cada tipo e em cada departamento, através de avaliação das horas disponíveis em cada departamento, assim:

$HD = n^{\circ} \text{ de empregados} \times \text{dias úteis} \times \text{horas por dia.}$

Através de um comparativo das horas necessárias de cada mão-de-obra com as horas disponíveis de cada departamento, se obtêm as horas ociosas e horas extras.

### 3.10.6 ORÇAMENTO DE GASTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO:

Após realizados os orçamentos de matérias-prima e de mão-de-obra direta, se elabora o orçamento de gastos indiretos de fabricação, salientando que cada unidade de produção, de manutenção e de serviços, deverão ter um orçamento de gastos feitos independentemente.

#### ITENS COMPONENTES DO ORÇAMENTO DE GASTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO POR DEPARTAMENTO:

- mão-de-obra indireta;
- materiais indiretos e/ou acessórios;
- aluguel de máquinas;
- seguros;
- energia elétrica;
- depreciação etc.

### 3.10.7 ORÇAMENTO DE DESPESAS DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO:

Este é feito através de unidade orçamentárias isoladas para fins de previsão e acompanhamento.

#### UNIDADES ORÇAMENTÁRIAS:

- Despesas do departamento comercial, pessoal, material e diversos.
- Comissões sobre vendas - quando ocorre variações no percentual de comissões entre vendedores ou entre produtos, estes deverão ser considerados isoladamente e somados no final.
- Imposto sobre vendas os tributos diferentes que incidem sobre cada tipo de produto quando houver diferen-



ciação deverá ser previsto separado.

- Promoções de vendas - compreende tanto a publicidade normal e constante, como as campanhas promocionais ocasionais para aumento de vendas ou lançamento de produtos.
- Despesas com vendas - representação, viagem, demonstrações etc.
- Despesas do departamento de distribuição - de acordo com o departamento comercial.
- Despesas com expedição - pessoal, material, carregamento etc.
- Fretes e transportes - despesas com frota própria (salários de motoristas, combustíveis, pneus etc.) e transportes através de terceiros.
- seguros sobre transportes.
- Despesas diversas de distribuição - todas as despesas que não se enquadram nos itens precedentes.

### 3.10.8 ORÇAMENTO DE DESPESAS DE ADMINISTRAÇÃO:

#### UNIDADES ORÇAMENTÁRIAS:

- diretoria;
- departamento de contabilidade;
- departamento de pessoa;
- departamento de suprimentos;
- tesouraria etc.

### 3.10.9 ORÇAMENTO DE FLUXO DE CAIXA:

Para realizar este orçamento é preciso a junção de todas as previsões de caixa e uma perfeita identificação de fluxo de recursos da Empresa, de uma forma que se possa identificar a política financeira adotada pela mesma, ou seja, como e em que volume os recursos foram gerados da atividade da Empresa, proveniente dos proprietários e de terceiros, de forma que foram aplicados no período considerado.

## CAPÍTULO - IV

Este capítulo está reservado ao que constitui o estágio da aluna no Setor de Planejamento, da São Braz S.A., o qual se baseia em observações feitas pela estagiária; informações cedidas pelo supervisor, sobre a importância do Planejamento dentro da Empresa e as atividades desenvolvidas pela referente aluna, em particular o acompanhamento das vendas, tarefa esta executada e acompanhada direta e exclusivamente pela estagiária durante o período do estágio.

### ACOMPANHAMENTO DAS VENDAS

#### 4.1 DEFINIÇÃO:

É uma atividade desenvolvida mensalmente, consiste no acompanhamento, controle e consiliação de cada produto com suas respectivas quantidades, preço médio e faturamento dentro do que foi planejado e do que realmente constituiu as vendas.

#### 4.2 OBJETIVO:

O acompanhamento das vendas objetiva discriminar quantidade, preço médio e faturamento dos produtos vendidos dentro dos seus respectivos mercados e obter o percentual atingido pelas vendas sobre o orçado.

#### 4.3 MERCADOS DE VENDAS:

Campina Grande, Cabedelo, Sousa, Pernambuco, Recife, Caruaru, Alagoas, Maceio, Sergipe, Bahia, Natal, Caicó, Fortaleza, Piauí, Maranhão, Centro Rob, Centro Car, Pará, Amazonas, Distrito Federal, Rede Somar, I.N.A.N, L.B.A, F.A.E, COBAL, Rio de Janeiro, São Paulo

#### 4.4 PRODUTOS VENDIDOS:

Os produtos que no momento constituem as vendas da Empresa são: café, café alvear, corante primor, corante São Braz, Vitamilho, canjiquinha, farroz, farroz instantâneo, produto de milho, farelo, filtro 102, filtro 103, produtos do governo e outros.

#### 4.5 METODOLOGIA:

O acompanhamento das vendas consiste basicamente num trabalho de faturamento, acompanhado mensalmente.

Através de uma planilha (ver anexo) discrimina-se os diversos produtos vendidos pela Empresa, bem como quantidade e preço previamente orçado, ou seja, a Empresa planeja para cada mês a quantidade de cada produto e o preço ao qual será vendido por mercado consumidor. É importante salientar que o orçamento é elaborado a nível de matriz, filiais e representantes.

Ao final de cada mês, o Departamento de Vendas fornece ao Setor de Planejamento um relatório sobre quais os produtos que na realidade foram vendidos, suas quantidades e preços de mercado. Mediante este relatório, cabe ao Planejamento calcular o percentual mensal atingido, o acumulado mensal e seu percentual obtidos por mercados distintos.

Uma vez concluída a elaboração desta etapa do trabalho a título de matriz, filiais e representantes, resta fazer a consolidação a título de Empresa, onde, utilizando uma planilha, calcula-se o movimento global das vendas, isto é, quantidades vendidas por produto, faturamento total e ainda através do cálculo entre faturamento e quantidade, estabelece-se o preço médio de cada produto.

#### 4.6 FINALIDADE:

A finalidade da execução deste acompanhamento das vendas é possibilitar a Empresa e em particular ao Setor de Planejamento manter-se constantemente informados sobre a realidade da atuação da Empresa no mercado, por outro lado, permite ao Planejamento analisar se está elaborando um orçamento eficiente, ou seja, um orçamento que condiz de forma mais aproximada com a realidade do mercado, e ainda serve de informações para orçamentos futuros.

#### 4.7 CONSIDERAÇÕES:

Se analisarmos o consolidado da Empresa no período de julho a novembro de 1987, verificaremos que entre os produtos vendidos pela Empresa, o Vitamilho se destaca como principal produto, devido ao alto índice de vendas. O segundo produto de apreciável importância para São Braz, em termos de vendas, é o café, em seguida observamos que a linha de corantes vem, mês a mês, atingindo considerável nível de vendas.

Em linhas gerais, podemos dizer que o volume das vendas totais da Empresa tem sido favorável ao plano, pois tem superado o orçamento mensal. Concluimos, portanto, que o faturamento da Empresa mensalmente evolui devido as elevações de preços, mas principalmente, devido ao crescimento no volume das vendas causado pela política de vendas da Empresa, a qual tem se empenhado na diversificação de produtos e conseqüentemente na ampliação de mercados.



**SÃO BRAZ S.A.**  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS  
Matriz: CAMPINA GRANDE - PB.

ACOMPANHAMENTO DAS VENDAS

MES

ANO

PERÍODO	MENSAL			ACUMULADO ATÉ		
	PLANO	REAL	%ATING	PLANO	REAL	%ATING
PRODUTOS						
CAFÉ QUANT P.UNI TOTAL						
CAFÉ QUANT ALVEAR P.UNI TOTAL						
EMANTE QUANT PRIMOR P.UNI TOTAL						
CORANTE QUANT S/O P.UNI BRAZ TOTAL						
VITA- QUANT MILHO P.UNI TOTAL						
MAÍZ- QUANT MILHO P.UNI TOTAL						
FARROZ QUANT P.UNI TOTAL						
FARROZ QUANT INSTAN- P.UNI DANCO TOTAL						
AÇUCAR QUANT P.UNI TOTAL						
AÇUCAR QUANT P.UNI TOTAL						
GLACÊ QUANT P.UNI TOTAL						
GLACÊ QUANT P.UNI TOTAL						
PRODUTO QUANT SILHO P.UNI TOTAL						
FARELO QUANT P.UNI TOTAL						
FILTRO QUANT 102 P.UNI TOTAL						
FILTRO QUANT 103 P.UNI TOTAL						
PRODUTO QUANT GOVERNO P.UNI E OUTRO TOTAL						
<b>T O T A L</b>						

PREÇO UNITÁRIO EM C\$ 1,00 % ATINGIDO = REAL/PLANO



## C O N C L U S Ã O :

Durante o período de estágio supervisionado realizado na São Braz S.A., Indústria e Comércio de Alimentos, procuramos na medida do possível conhecer o que significa o planejamento e a sua importância para o bom funcionamento de uma Empresa, sobretudo, quando esta abrange um vasto mercado no ramo em que atua e é de grande importância para a economia de estado e da região.

Foi na tentativa de adquirir experiência profissional, ou seja, de conhecer o verdadeiro papel de um economista dentro de uma Empresa, que no cumprimento de nossa carga horária no papel de estagiária, procuramos ao máximo obter informações, conhecer os métodos utilizados pela Empresa para a realização de seu orçamento e ainda executar tarefas que constituem o cotidiano do Setor, procurando sempre relacionar os conhecimentos teóricos adquiridos na universidade com a vida prática de um economista.

Acredito que este estágio servirá como base para trabalhos futuros que facilitará e ajudará a elaboração e acompanhamento de planos e orçamentos diversos, nos tornando capazes de assumir tal responsabilidade em qualquer Empresa, independente de seu porte.

Levando-se em consideração que o estágio supervisionado é de importância relevante para a formação prática do profissional, esperamos que a universidade, junto as Empresas, possa, cada vez mais, diversificar as oportunidades de estágio, proporcionando ao futuro profissional a chance de estagiar na área em que este deseja se especializar.

## B I B L I O G R A F I A:

- HOLANDA, Nílson  
Planejamento e Projetos: Uma introdução às técnicas de planejamento e elaboração de projetos. 13ª edição.  
Fortaleza, editora Estrela, 1987.
- FARIA, A. Nogueira de,  
Organização de Empresas: Empresa - previsão, planejamento e implantação - 5ª edição. rev. e atual.  
Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- ACKOFF, Russll L.  
Planejamento Empresarial. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. Rio de Janeiro, 1974
- AMATO, Muñoz.  
Planejamento Econômico. Cadernos de Administração Pública da EBAP, Fundação Getúlio Vargas.
- Revista Exame, coluna "Estratégia".  
Setembro de 1987
- Material cedido pela Empresa,  
demonstrativos, modelos etc.