

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARÁIBA

CENTRO DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E FINANÇAS

CURSO: DE ECONOMIA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ALUNA: GERUSA COUTINHO RAMOS



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 DE ESTÁGIO: Matriz - Campina Grande-PB.

SUPERVISOR DE ESTÁGIO: _____

Giovani Gabino
GIOVANI GABINO

COORDENADOR DO CURSO: _____

PAULO NAKATANI

COORDENADOR DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO: _____

Clodoaldo Bortoluzi
CLODOALDO BORTOLUZI

ALUNA (ESTAGIÁRIA): _____

Gerusa Coutinho Ramos
GERUSA COUTINHO RAMOS

CAMPINA GRANDE, AGOSTO/1987

SUMÁRIO

- 1 - PREFÁCIO
- 2 - AGRADECIMENTOS
- 3 - ATESTADO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO
- 4 - IDENTIFICAÇÃO
- 5 - PLANO DE ESTÁGIO
- 6 - APRESENTAÇÃO
- 7 - INTRODUÇÃO
- 8 - PARTE I - A EMPRESA - SÃO BRAZ S.A
 - 8.1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA
 - 8.2 - HISTÓRIA DA EMPRESA
 - 8.3 - ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA
 - 8.4 - LINHA DE PRODUTOS DA EMPRESA
 - 8.5 - MERCADO, EVOLUÇÃO DE VENDAS E ICM
 - 8.6 - "MERCHANDISING" PROPAGANDA NA SÃO BRAZ S.A
 - 8.7 - MATÉRIAS-PRIMAS E FORNECEDORES
 - 8.8 - FLUXOGRAMA DE PRODUÇÃO DA EMPRESA
 - 8.9 - SISTEMA DE COMPUTAÇÃO DA EMPRESA
- 9 - PARTE II - PLANEJAMENTO GLOBAL
 - 9.1 - NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO
 - 9.2 - CONCEITO DE PLANEJAMENTO
 - 9.3 - CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO
 - 9.4 - ATIVIDADES QUE COMPÕEM O PROCESSO DE

PLANEJAMENTO

- 9.5 - FASES DO PLANEJAMENTO
- 9.6 - OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO
- 9.7 - PLANOS OPERACIONAIS
- 9.8 - RESULTADOS DO PLANEJAMENTO QUE MODIFICAM AS POTENCIALIDADES DA ORGANIZAÇÃO

10 - PARTE III - PLANEJAMENTO NA EMPRESA

- 10.1 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO
- 10.2 - PLANEJAMENTO É EXECUTADO POR TRÊS NÍVEIS DA EMPRESA
- 10.3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- 10.4 - ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS DO PLANO
- 10.5 - PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO
- 10.6 - ORÇAMENTO ECONÔMICO
- 10.7 - ORÇAMENTO ANUAL DE CAPITAL

11 - PARTE IV - ATIVIDADES DE ACOMPANHAMENTO DE DESPESAS

- 11.1 - DEFINIÇÃO
- 11.2 - OBJETIVO
- 11.3 - COMPONENTES DA EMPRESANA ATIVIDADE
- 11.4 - CLASSIFICAÇÃO DAS DESPESAS
- 11.5 - COMPONENTES DA EMPRESA COM SUAS DEVIDAS DESPESAS
- 11.6 - ETAPAS DO ACOMPANHAMENTO DE DESPESAS
- 11.7 - DESPESAS ESPECÍFICAS
- 11.8 - OBSERVAÇÕES CONSIDERADAS

- 12 - PARTE V - ATIVIDADE DE ACOMPANHAMENTO DE VENDAS
 - 12.1 - DEFINIÇÃO
 - 12.2 - OBJETIVO DO ACOMPANHAMENTO DE VENDAS
 - 12.3 - MERCADOS DE VENDAS
 - 12.4 - MATERIAL UTILIZADO NESTA ATIVIDADE
 - 12.5 - PRODUTOS VENDIDOS
 - 12.6 - ETAPAS DO ACOMPANHAMENTO DE VENDAS
 - 12.7 - OBSERVAÇÕES CONSIDERADAS

- 13 - CONCLUSÃO

- 14 - BIBLIOGRAFIA

- 15 - ANEXOS

1.0- PREFÁCIO:

Este relatório que apresento à Coordenação do estágio supervisionado do Departamento de Ciências Econômicas' da UFPB, Campus II, contém todas os conhecimentos e atividades' que desenvolvi durante o meu estágio supervisionado, realizado na São Braz S.A. - Indústria e Comércio de Alimentos, durante o período de 04 de maio de 1987 à 07 de agosto de 1987, perfazendo 272 horas.

2.0 - AGRADECIMENTOS

A DEUS:

Pela vida que me deu e o dom do saber que me proporcionou a concretização deste ideal.

AOS MEUS FAMILIARES E AMIGOS:

Pela companhia e força durante os momentos mais difíceis.

AOS MEUS SUPERIORES E COORDENADORES:

Por todos os momentos de atenção e dedicação me proporcionado durante este tempo.

À SÃO BRAZ - Indústria e Comércio de Alimentos:

Especialmente a Giovani Gabino - pela oportunidade dada de estágio e conhecimentos diversos.

AOS DEMAIS FUNCIONÁRIOS E COLEGAS:

Aqueles que me ajudaram durante este tempo, deixo a minha amizade a cargo de cada momento vivido.

E enfim a todos que contribuíram direto ou

indiretamente para o término desta jornada.

Minha mensagem - "Lutar para Vencer" - A lu
ta é a arma para se conse -
guir a vitória.



DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que a Srt^{te}. GERUZA COUTINHO RAMOS, estagiou na SÃO BRAZ S.A. INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS, no setor de PLANEJAMENTO, durante o período de 04 de Maio de 1987 a 07 de Agosto de 1987, perfazendo uma carga horária de 272 horas.

Campina Grande PB, 14 de Agosto 1987.

SÃO BRAZ S.A.
Indústria e Comércio de Alimentos

Gerência Recursos Humanos

4.0 - IDENTIFICAÇÃO:

NOME: Gerusa Coutinho Ramos

MAT: 8413222-0

CURSO: Bacharelado em Ciências Econômicas

ÁREA DE ESTÁGIO: Empresa

EMPRESA DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO - São Braz S.A. - Indústria e
Comércio de Alimentos.

SETOR: Planejamento

SUPERVISOR: Economista Giovani Gabino

DATA DE INÍCIO: 04 de maio de 1987

DATA DE TÉRMINO: 07 de agosto de 1987

CARGA HORÁRIA CUMPRIDA: 272 horas

5.0- PLANO DE ESTÁGIO:

- 1 - LOCAL DO ESTÁGIO - São Braz S.A. - Indústria e Comércio de Alimentos - Matriz em Campina Grande-PB.

- 2 - AVALIAÇÃO - Esta será conferida pela análise deste relatório, para que desta forma o Coordenador de Estágio lhe atribua a nota equivalente.

- 3 - PERÍODO DE ESTÁGIO - O estágio será realizado em 272 horas, obedecendo aos critérios estabelecidos pela Universidade, no período de 04 de maio à 07 de agosto de 1987, pela manhã, de segunda à sexta, de 7:00 às 11:00 horas.

QUADRO DO HORÁRIO ESTABELECIDO:

ANO	MESES	DIAS ÚTEIS	HORAS POR DIA	TOTAL DE HORAS POR MÊS
1987	Maio	20	4	80
	Junho	20	4	80
	Julho	23	4	92
	Agosto	5	4	20
				272 horas

6.0- APRESENTAÇÃO:

O presente relatório proporcionado pela Coordenação do Curso de Economia como exigência Curricular, refere-se ao estágio supervisionado, exigido com o objetivo de integrar o aluno a sua vida profissional.

Neste devido relatório procuro mostrar a participação que tive em algumas atividades no planejamento da Empresa, durante o período de estágio supervisionado na São Braz S.A. - Indústria e Comércio de Alimentos, na matriz localizada em Campina Grande-PB, no período compreendido entre 04 de maio à 07 de agosto de 1987.

Durante este período tive a oportunidade, primeiramente de adaptação e descoberta diversas com relação a minha vida profissional, isto é, poder sentir dentro da empresa o papel do Economista e a importância desempenhada por este profissional no planejamento de uma empresa. Ao mesmo tempo que desenvolvi atividades de acompanhamento, tanto de despesas como de vendas, que são de muita relevância para o setor como também para o Economista.

7.0 - INTRODUÇÃO:

Objetivando esclarecer e comprovar a minha participação no planejamento da Empresa São Braz S.A., principalmente nas atividades de acompanhamento de despesas e acompanhamento de vendas, que foram controladas por meu trabalho, sendo assim procuro descrever e ordenar desta forma o conteúdo deste relatório.

Na primeira parte deste relatório, coube a uma demonstração da empresa, desde o seu início até a sua abrangência hoje, ou seja, toda uma abordagem, uma visão da empresa que me proporcionou o estágio.

Na segunda parte deste relatório, procuro colocar explicitamente toda uma visão geral do planejamento, de sua necessidade e importância, tanto a nível macroeconômico, como a nível microeconômico. De uma forma mais simples e sucinta possível, ou seja, da essência do sentido da palavra planejamento, entendo este como um processo mental, genérico e comum a todas as atividades humanas, pois todo ser racional planeja consciente ou inconscientemente.

Na terceira parte do relatório, procuro especificar o planejamento dentro da empresa, os métodos utilizados para os planos, como também o orçamento econômico que é de grande importância no planejamento. Nesta parte coloco instrumentos utilizados pela Empresa São Braz S.A. para execução do seu planejamento.

Na quarta parte do relatório, coloco a minha participação no acompanhamento de despesas, que fora a primeira atividade totalmente controlada por meu trabalho.

A quinta e última parte do relatório se destina a outra atividade desenvolvida por mim, que é o acompanhamento de vendas, onde trabalho com todos os mercados que a empresa abrange, em forma de planilhas, que demonstram a quantidade vendida e planejada, o preço médio e o faturamento de cada produto em cada mercado, no plano e no real e os percentuais que as vendas reais atingem o plano.

8.0 - PARTE I - A EMPRESA SÃO BRAZ S.A.

8.1 - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

A empresa doravante denominada de São Braz S. A., Indústria e Comércio de alimentos, iniciou suas atividades em 1951, sendo uma Empresa Controlada por capitais privados nacionais, sob a forma jurídica de sociedade anônima com CGC 08.811.226/0001-84, com fins lucrativos. A sua sede e foro estão situados na Cidade de Campina Grande, estado da Paraíba, na Rua Almeida Barreto, nº 557, Centro e composta por filiais situadas em: Cabedelo, Souza, Recife, Caruaru, Natal, Caicó, Fortaleza.

A São Braz S.A. tem como objetivo social a fabricação e o comércio de produtos alimentícios em geral, torrefação e moagem de café, rações animais, compra e venda de cereais' e a distribuição, representação, importação e exportação de matérias-primas e produtos acabados, podendo ainda participar do capital de outras empresas.

8.2 - HISTÓRIA DA EMPRESA:

A história da São Braz S.A. começa no final da década de trinta, quando aqui se instalou José Carlos da Silva como proprietário de restaurante, as chamadas "CASAS DE PASTO", da época. Por ele ser conhecedor das técnicas de moagem e torrefação de café, instalou junto ao armazém de secos e molhados de sua propriedade, uma pequena indústria.

A pequena indústria surgida produzia e embalava o café especial e o fubá Águia de Ouro, progrediu rapidamente principalmente devido as excelentes condições oferecidas pela cidade na época, porque estava passando uma fase áurea de exportação de algodão em pluma para os países da Europa, sendo um dos maiores produtores do país.

No ano de 1938, a indústria adquiriu de um concorrente a marca "São Braz", onde não se desfez mais desta. Em 1939, o proprietário abandonou o ramo de secos e molhados e dedicou-se completamente à produção e comercialização dos produtos de milho oriundos de sua fábrica e o café que torrava e embalava.

O crescimento da indústria, proporcionou sua mudança para um prédio maior e próprio, situado à Rua Semeão Leal, onde ainda hoje se instala parte da Matriz da Empresa. Com a II guerra mundial, houve uma escassez de combustíveis, que prejudicou o trabalho de distribuição dos produtos no mercado, onde o problema foi resolvido com carroças de madeira puxadas por burros para levar os produtos aos revendedores.

Então, em 31 de julho de 1951, surgiu a firma José Carlos & filho, registrada na junta comercial de Campina Grande, e com titulares, José Carlos da Silva, o pai, e José Carlos da Silva júnior, o filho. Portanto, em maio de 1959, o seu crescimento motivou a implantação de uma pequena sociedade, denominada de Indústria e Comércio José Carlos Ltda, onde a linha de

produtos era composta do Café São Braz, o familho, o Gramilho, o Semilho, o colorau primor e o Fubá águia de Ouro.

Em 1964, a indústria passou de sociedade limitada para sociedade anônima, com a razão social passando a ser INDÚSTRIA E COMÉRCIO JOSÉ CARLOS S.A., onde hoje passara para SÃO BRAZ S.A. - Indústria e Comércio de Alimentos. Nesta época, a empresa era instalada em duas unidades industriais em Campina Grande, onde o Café São Braz era produzido na fábrica na Rua Semeão Leal, enquanto os derivados de milho tinham a produção concentrada na unidade localizada na rua - Almeida Barreto.

Com relação ao crescimento da empresa, existia um problema com relação a frota que era incapaz de atender as necessidades de demanda, como também a distância entre o Centro de recebimento das matérias-primas (o porto de Cabedelo) e as unidades industriais. Portanto, era preciso se ampliar a frota de veículos para atendimento aos clientes, e resolver com a implantação de uma fábrica num local mais próximo ao porto de Cabedelo.

A utilização pela empresa de um avançado sistema de distribuição na época, junto ao trabalho publicitário, fez a empresa expandir seus mercados e ampliar suas vendas como também o poder de competição. Em 1971, a empresa já atuava em toda Paraíba e se encaminhava 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 INSTANTÂNEO, que é um alimento pré-cozido substituto do fubá, de amplo consumo na região Norte/Nordeste. Portanto, a fabricação do Vitamilho exigiu a importação de equipamentos e tecnologia, que fora compensado pelo grande número de vendas, que proporcionou um crescimento para a empresa. Ao lado deste crescimento da empresa foi exigida a implantação de uma nova dinâmica de trabalho, aumentando o número de funcionários, como também contratando técnicos especializados para os diversos setores, aperfeiçoando seu laboratório de análise bromatológica e instalando um centro de processamento de dados, com computadores IMB-10, modelo 3.

Fora instalada a 13 quilômetros do porto de Cabedelo uma unidade industrial, justamente para resolver o problema da distância, entre o centro de recebimento da matéria-prima (O porto de Cabedelo) e as unidades industriais. No porto, fora instalado enormes silos para armazenar o milho em grão, comprado nas diversas regiões do Brasil e transportado por via marítima para o nosso Estado, nesta unidade Cabedelo se produz Café São Braz.

Com o crescimento da empresa, ela se deslocava para onde o mercado se apresentava promissor. Em 1967, instalou a filial em Natal, em 1972 a filial - Souza, em 1974 a filial - Recife, em 1978 a filial - Caicó e em 1980 a filial em Fortaleza, além da unidade industrial de Cabedelo, também funcionando

como filial da empresa para a área da grande João Pessoa.

EVENTOS MAIS RECENTES DO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA:

Em 1979, a empresa investiu na pré-gelatinização de amido de milho, através do processo de extensão, sendo a 1a. empresa do ramo, no Brasil, a adotar este processo.

Em 1980 - A empresa lançou no mercado um produto de preparo rápido, utilizando-se do processo de pré-gelatinização do amido. Este produto introduziu inovações no processo industrial, por ser composto de vários ingredientes, o que exigiu instalações para mistura e melhorias no controle de qualidade. No entanto, esta unidade tem hoje condições de elaborar qualquer produto formulado para o 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. Houve também uma expansão do 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 - A empresa importou da Alemanha Ocidental equipamentos de extrusão, dispondo hoje de tecnologia e

meios para industrializar uma gama de produtos de altos padrão de qualidade, incluindo-se farinhas instantâneas de cereais. Neste mesmo ano, a empresa contratou com a Robert Bosch do Brasil Ltda. O desenvolvimento de um projeto de máquina de empacotamento específico para as embalagens do vitamilho. Foi nacionalizado o projeto alemão, onde 10 máquinas de avançada tecnologia, com controle por computadores, substituíram 16 balanças semi-automáticas no empacotamento deste produto, como também montou uma fábrica de sacos de papel, a EMBALA, que faz o fornecimento de toda a embalagem necessária.

Em 1984 - com a finalidade de ampliar o seu programa de diversificação de produtos, a São Braz, instalou um sistema de beneficiamento de açúcar de 1.500 t/mês, na cidade de Recife- PE. Era lá que se refinava o açúcar cristal, ao mesmo tempo que lhe elevava o padrão de qualidade, com uma granulometria uniforme e uma cor mais branca, sem a adição de produtos químicos. No entanto, no momento a empresa suspendeu a fabricação do açúcar Cristalito e glacê por motivos de inviabilidade de custos de produção, que são altíssimos e que determinam grandes riscos.

A expansão da empresa atualmente, nos últimos anos, a modernização e expansão da São Braz e como também a estrutura logística de suas compras ou seja, a movimentação econômica das matérias-primas, fez abrir espaços para a implantação de novas áreas de Vendas nos Estados de Alagoas, Sergipe, Bahia, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Piauí, Maranhão, Pará, Amazo-

nas, São Paulo e Distrito Federal, onde tem-se representantes , em quase todo o país. Este sistema de distribuição esta alicerça do em um trabalho contínuo de "Merchandising" e em um sofisticado sistema de transportes programado e controlado por computadores, que fazem a ligação entre os mercados e as unidades produtivas de forma a minimizar os custos de frete.

A empresa, conta com dois laboratórios bromatológicos, instalados nas unidades industriais de Campina Grande e Cabedelo, onde se encarregam da pesquisa alimentar e do controle de qualidade, tudo operado com pessoal especializado e conhecedor das devidas técnicas. Inclusive a empresa participa de congressos, como o que ocorreu recentemente no centro de Convenções, na Cidade do Recife. O V Congresso Nacional de Pediatria , contou com a participação de pediatras de todo o país, onde a São Braz participou ativamente com um " STAND " alusivo ao produto, o " FARROZ INSTANTÂNEO ", destinado a alimentação infantil . Além dos relatórios, existe uma cozinha experimental, responsável pelo desenvolvimento de novas receitas, que depois de aprovadas, são distribuídas para o grande público consumidor, através da embalagem dos produtos.

Atualmente, com o crescimento de suas vendas e a grande aceitação de seus produtos no mercado, a São Braz, organizou suas operações, e investiu na importação de equipamentos sofisticados para produção de alimentos diferenciados. Este fato proporcionado pela conquista da confiança dos consumidores na qualidade dos produtos da São Braz, tal situação faz esta proje-

tar realisticamente o lançamento e a comercialização de novos produtos, porém desta forma se expandindo e conquistando cada vez o monopólio do mercado dos seus produtos.

8.3 - ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA:

ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA EMPRESA:

José Carlos da Silva Júnior - Diretor Presidente

Arlindo Pereira de Almeida - Diretor Administrativo

Hélio 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 hierárquica definido os diversos níveis da organização;

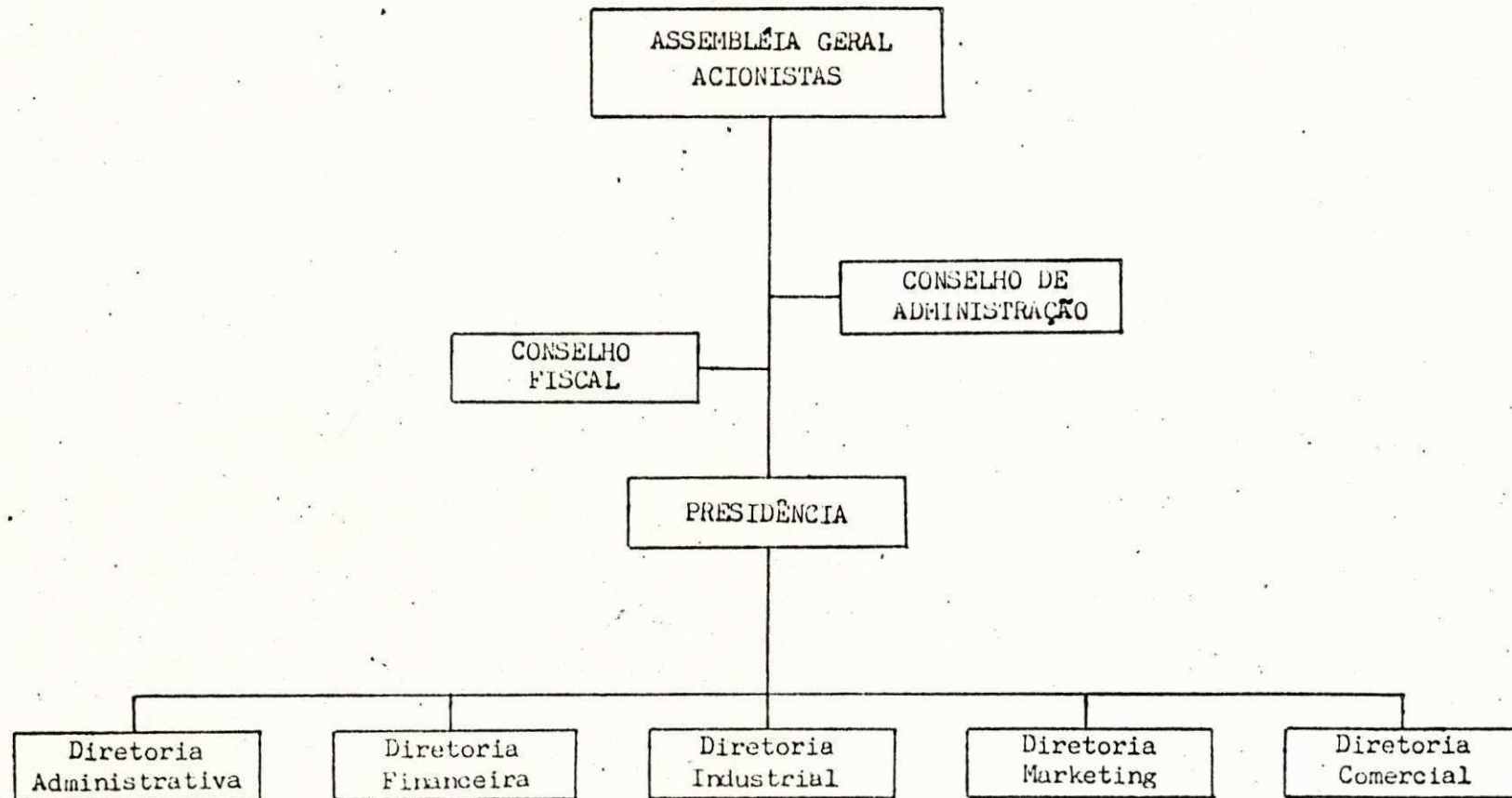
- Os órgãos componentes da estrutura;

- Os canais de comunicação que ligam os órgãos,

- Os nomes dos ocupantes dos cargos (em alguns casos);

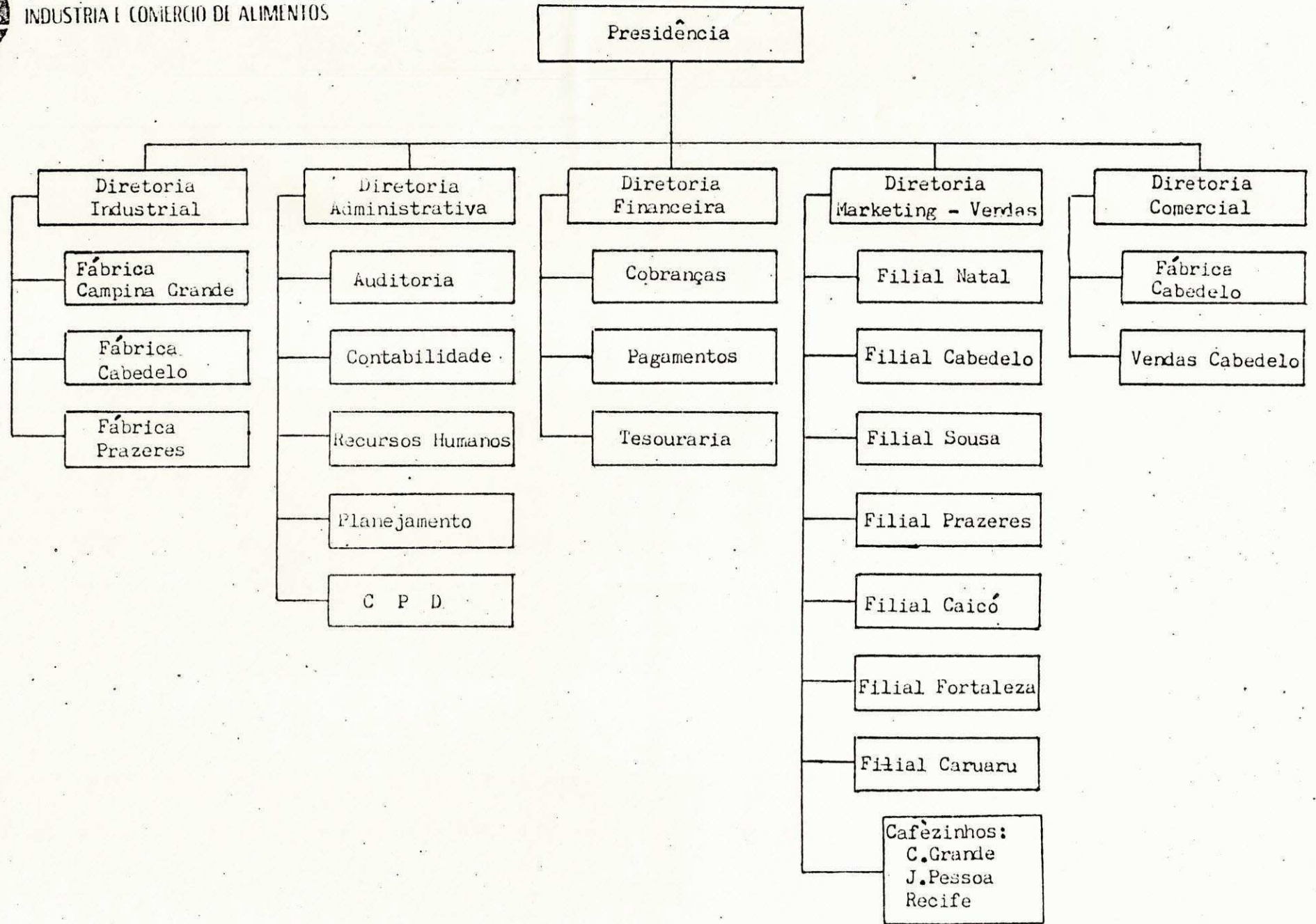


SÃO BRAZ S.A.
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS





S&O BRAZ S.A.
INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS



8.4 - LINHAS DE PRODUTOS DA EMPRESA (SÃO BRAZ S.A.)

A empresa São Braz S.A., Indústria e Comércio ' de Alimentos , industrializa e comercializa seis linhas 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.

LINHA MILHO:

VITAMILHO INSTANTÂNEO - É um produto que foi lançado em 1974, sendo composto de farinha de milho pré-cozido, em flocos, usada por donas de casa nordestinas e todas as faixas de renda, para o preparo de cuscuz, bolos, broas , polentas de consumo geral. Este produto substitui o fubá tradicional com maior durabilidade e maior rapidez no seu preparo. É um produto vendido em embalagens de papel de 1/2 kg.

O Vitamilho é considerado um dos produtos mais vendidos da empresa atualmente, como sabemos que o milho está presente nas refeições diárias de grande parte da nossa população, pois é um alimento rico em carboidratos e calorias, como também tem um importante papel nos hábitos alimentares em países como o nosso, grande produtor de cereal. No Mês de maio se produziu 18,1% a mais que o mês de fevereiro, pois o produto tem um mercado vasto, principalmente por causa dos costumes da região e da praticidade do produto.

CANJIGUINHA - Foi lançada em dezembro de 1979, sendo uma mistura pré-cozida para preparo de cangica (curau) utilizada por donas de casa nordestinas para preparação de cangicas, papas e pudins de características regionais. O produto substitui o milho natural e economiza trabalho e tempo no preparo de curau. É um produto de consumo sazonal e vendido em caixas com 200g.

A São Braz desenvolveu o pouco tempo todo um trabalho e esforço conjunto de atividades de vendas, promoção, Merchandising, degustação e propaganda; estas que garantirão o sucesso do programa da canjiquinha/87, através de um resultado ótimo nas vendas do produto.

FUBÁ PRÉ-COZIDO FINO (PRODUTO MILHO) - É um produto composto de fubá de milho fino, pré-cozido, utilizado nos programas de governo para alimentação escolar, com embalagem de 1 kg.

FARELO - Produto para alimentação animal.

LINHA CAFÉ:

CAFÉ SÃO BRAZ - É um café com padrão de bebida superior, destinado a famílias de renda média, oferecido em forma de pó ou moído na hora, em embalagens de 100g e 250g. O café é uma bebida forte, estimulante e de fácil preparo, chegando a ser uma forma discreta, sincera e educada de bem receber, é um costume de todas as camadas sociais do Brasil.

A São Braz, é a líder de mercado na região Nordeste do produto, que prima por sua qualidade, sendo o produto que iniciou a empresa e que até hoje é um dos mais vendi -

do.

CAFÉ ALVEAR - É um café de bebida média, destinado a famílias de renda média inferior, oferecido em pó ou moído na hora, em embalagem de 100g e 250g.

FILTROS DE CAFÉ SÃO BRAZ - São coadores de papel para preparo de café, utilizados por dona de casa de renda média superior. Estes são oferecidos com abas de abrirem dois tamanhos 102 e 103 , com caixas de 40 unidades cada.

LINHA CORANTE SÃO BRAZ - É um corante natural a base de urucum, usado por famílias de renda média, para dar cor aos pratos preparados na cozinha nordestina. Este produto é isento de pontos

pretos, sendo de rápida dissolução, oferecendo maior concentração de cor, sendo vendido em embalagens em potes de vidro e sacos plásticos de 100g.

CORANTE PRIMOR - É um corante natural a 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.

LINHA DE ALIMENTAÇÃO INFANTIL:

FARROZ - É a farinha de arroz triturado, para preparo de mingaus e papas, destinado a família de renda média baixa.

FARROZ INSTANTÂNEO - É mais vendido pela sua praticidade.

LINHA INSTITUCIONAL - São produtos para atendimento a programa de go -

verno.

MINGAU LBA - É uma mistura de leite, açúcar e fubá pré-cozido para preparo de migaus.

MISTURA PARA PREPARO DE MINGAU - São misturas ' diversas com sabores de mi lho, chocolate côcô, para pre paro de merenda escolar pa ra FAE, enri- quecidas com ' vitaminas e proteínas.

LINHA DOÇANTE - Na empresa existe uma linha de adoçantes que no momento não estão sendo produzidos, não por falta de mercado e sim de do aos altos custos de produ- ção. Os dois produtos desta li nha eram:

AÇÚCAR CRISTALITO - É um 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 deste produto é a forma de refino, sem uso de aditivos químicos, e o preço reduzido. Era vendido' em embalagens plásticas de 1 kg e 2 kg.

AÇÚCAR GLACÊ CRISTALITO - É um açúcar fino, refinado a seco, para ' uso de donas de ca sa de renda média al ta, em confeitaria . É vendido em embala - gens com caixas de 1/2 kg.

8.5 - MERCADO E EVOLUÇÃO DE VENDAS (ICM):

LINHA DE MILHO:

Durante o período de secas, com a ausência des tes produtos, ou de alternativas de consulta sensivelmente, tendo a empresa se configurado líder na região Nordeste, com insumos obtidos do sul, atingindo volumes excepcionais de vendas. As es timativas da demanda anual do Vitamilho, mostram que este obtêm

uma participação ótima na demanda global em quase todos os estados. O Vitamilho é o líder de mercado do produto. O principal produto equivalente é a Milharina produzida pela Quaker no Rio Grande do Sul, a São Braz leva 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 e com uma elevada capacidade de estocagem.

LINHA CAFÉ - Em termos gerais o consumo "per capita" de café tem evoluído no Brasil, nos últimos anos, e o sistema de comercialização do produto vem sofrendo alterações, com o aparecimento de novas marcas nacionais e de uma leve redução nos concorrentes tradicionais ou seja, nas indústrias locais. A qualidade superior do produto que se encontra em contra partida para a guerra de preços com os produtos de baixa qualidade, é necessário para que desta forma consiga garantir a participação no consumo cada vez maior, é o caso da São Braz.

CORANTES - Os corantes para alimentos são produtos, em franca ascensão em um merca

do caracterizado por fornecedores de produtos de baixa qualidade. Portanto, a entrada de produtos com boa apresentação e confiabilidade tem proporcionado uma considerável expansão deste mercado. A demanda por corantes é de difícil previsão, não havendo estudos que permitam a elaboração de boas estimativas.

ALIMENTAÇÃO INFANTIL - O farroz instantâneo conquista hoje uma maior expansão de vendas de uma forma geral, pois o ramo é bastante difícil devido a penetração de produtos de multinacionais, que são líderes de mercado. Apesar deste entrave, o farroz instantâneo vem conquistando uma fatia do mercado consumidor, mesmo que ainda seja reduzida em termos de mercado global.

LINHA INSTITUICIONAL - O governo com seus programas voltados para a região Nordeste, como FAE, INAN e LBA se encontram em expansão. A São Braz é a principal fornecedora de alimentos industrializados na região, podendo utilizar sua capacidade ociosa no atendimento destas áreas que funcionam como veículo de formação de tecnologia na área de alimentos.

PARTICIPAÇÃO DA SÃO BRAZ EM ICM.

No ano de 1986, a Empresa São Braz S.A., foi a líder na lista dos maiores do ICM e a segunda colocada em geral ficando atrás apenas da Companhia de Cigarros Souza Cruz. Este fato leva à São Braz a cada vez mais se aprimorar para ser o melhor dentro da área.

8.6 - MERCHANDISING E PROPAGANDA NA SÃO BRAZ S.A.

A São Braz busca cada vez mais em seu segmento apresentar um produto de melhor qualidade, para a região, através especificamente de uma correta política de Merchandising, no que

concerne a embalagem. A distribuição das vendas, bastante eficiente, garante a colocação dos produtos nos pontos de venda. A empresa utiliza também 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 degustação dos produtos nos pontos de vendas, além da utilização de material promocional adequado.

A empresa faz sua propaganda através de uma técnica sistematizada de trabalho em cima da imagem corporativa São Braz, apresentando-se como empresa nordestina, adequada aos hábitos e costumes da região como fornecendo produtos de qualidade garantida.

O "UMBRELA -MARK" - É um trabalho de imagem de marca corporativa, sendo desenvolvido através de mídia eletrônica e uso de sistema de identidade visual e mídias alternativas. Cada produto da São Braz tem uma estratégia individual de comunicação associada a imagem principal da empresa, sendo a mídia alocada prioritariamente aos seus mercados principais, dentro do orçamento anual.

8.7 - MATÉRIAS-PRIMAS E FORNECEDORES.

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

MILHO - O milho em grão é adquirido pela empresa junto aos produtores rurais da região nordeste, isto só quando as safras permitem. Atualmente a maior parte do milho é comprado no Paraná, através da filial da empresa em Maringá, que encarrega-se das compras de milho canjicado diretamente das indústrias moageiras do Paraná.

CAFÉ - As aquisições de café são feitas através de corretores das zonas produtoras no sul do país. Os fornecedores são as firmas exportadoras, mas existe também casos especiais de compra de café, nos estoques do IBC, nos leilões das bolsas de mercadorias do Paraná e São Paulo.

MARCAS E PATENTES REGISTRADAS DA SÃO BRAZ S.A.

REGISTROS INPI/PRODUTO

a) Cremilho

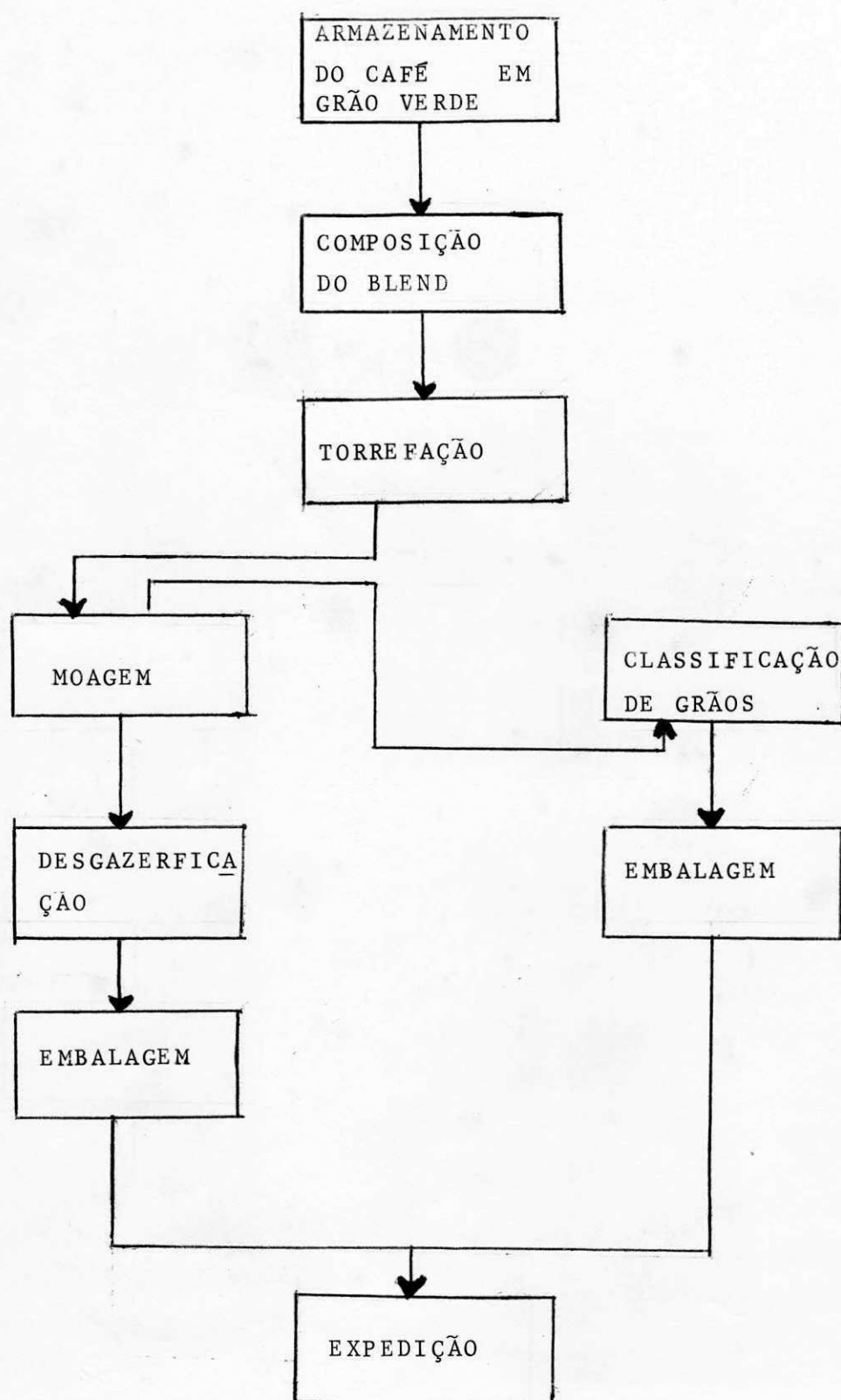
REGISTROS DINAL/PRODUTO

a) Farinha de Milho Pré-cozida

Marca caseiro

b) Anguvita	b) Cristal fino
c) Angumil	c) Arca
d) Aça Flor (colorau)	d) Colorífico
e) Café Alvear	e) Café Alvear
f) Fubá Diouro	f) Fubá Alvear
g) Gramor (colorau)	g) Farroz - Somar
h) Cristalito (Açúcar)	h) Fubá Milho Diouro
i) Farroz (Mista)	i) Canjiquinha
j) Farroz (Nomir)	j) Canjiquinha Somar
l) Polemilho	l) Gramor
m) Mucil	m) Farroz
n) Colorau São Braz	n) Farimilho
o) Kanjimilho	o) Macgel
p) Kanji	p) Longa Vida
q) Vitamilho	q) Colorau São Braz
r) Vitarroz	r) Colorau Somar
s) São Braz (Mista)	s) Café São Braz
t) Vidamilho	t) Kanji
u) Vitangu	u) Vitamilho
v) Vitamil	v) Vitangu
x) São Braz (Nomin)	x) Prakasa
	z) Colorau Primor

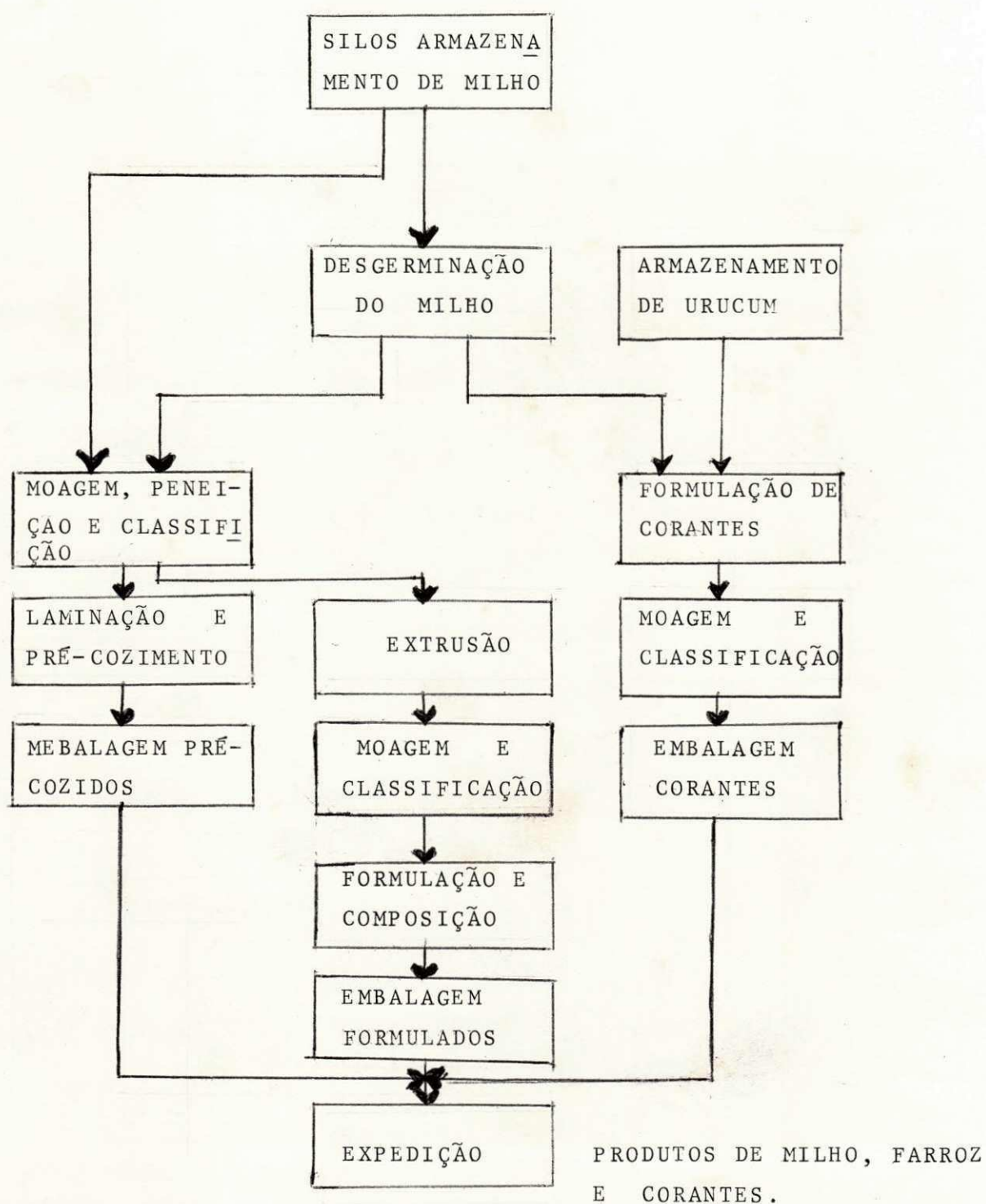
FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE CAFÉ TORRADO EM CABEDELO-PB



8.8 - FLUXOGRAMA DE PRODUÇÃO DA EMPRESA.

Este Fluxograma depende de cada produto.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE PRODUTOS DE MILHO CORANTE EM CAMPINA GRANDE - PB.



8.9 - SISTEMA DE COMPUTAÇÃO DA EMPRESA.

A empresa consta com um centro de processamento de dados, em Campina Grande, que consiste de uma CPU SID 5.800, com 512 kb de memória, com 2 unidades de disco, com 96Mb cada uma, e 2 impressoras, 6 terminais SID 1035. Possui a microcomputadores, sendo 2 ITAUTEC modelo I -7000, com impressoras de 200 Cps, e 2 unidades de disco flexíveis de 8 cada um, 2 microcomputadoras NAJA, para controle de processos, industriais e custos, além de outros adquiridos nos últimos anos; com a finalidade de tornar moderna e eficiente as operações da empresa.

9.0 - PARTE II - PLANEJAMENTO GLOBAL.

Nesta parte do meu relatório, procuro mostrar uma noção global do planejamento, pois a partir do momento que me encontro em estágio no planejamento de uma empresa, é necessário se obter conhecimentos do que significa as atividades desenvolvidas por este setor, para a empresa, como para todo o contexto que a engloba. Então, esta parte foi obtida através de pesquisas e de noções adquiridas por mim ao longo do estágio.

9.1 - NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO:

O desenvolvimento e o crescimento das organizações recentemente têm exigido um instrumento gerencial, chamado "PLANEJAMENTO". O planejamento tem como objetivo básico direcionar os rumos das organizações, para que desta forma estas se integrem ao ambiente. Existe toda uma integração entre planejamento, controle e execução, isto é, um plano deve ser elaborado com implementos que adequem e flexionem com as circunstâncias emergentes que forem exigindo no decorrer dos fatos, fixando margens aos ajustamentos necessários, de uma forma que precisamente não perca a otimização de sua sobrevivência e de seu processo de desenvolvimento.

Apesar de nos últimos tempos ter ocorrido uma extensa proliferação de termos como planejamento integrado, planejamento de longo prazo, planejamento global ou setorial,

planejamento empresarial, planejamento organizacional, planejamento para ação, planejamento tático, planejamento estratégico, planejamento compreensivo, planejamento indicativo, planejamento de negociação, planos, programas, projetos e até planos sem metas, essência do planejamento é uma só para todas as atribuições mencionadas, que é determinar a futuridade de decisões presentes.

Como vivemos em uma época de mudanças e descontinuidade, as empresas devem se ajustar e, se possível, se antecipar às mudanças a que cercam a organização.

9.2 - CONCEITO DE PLANEJAMENTO:

Planejamento é um modelo que vai determinar antecipadamente o que deve fazer e os objetivos que devem ser atingidos, ou seja, aquele modelo que visa dar condições racionais para que se organize e dirija o sistema a partir de certas hipóteses a cerca da realidade atual e futura.

PLANEJAMENTO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:

No contexto global existe pessoas que criam confusão entre planejamento e a solução de problemas. Portanto, o planejamento pressupõe imagens do futuro e a definição da direção que a organização deve seguir no contexto desse futuro, enquanto que a solução de problemas é imediatista e visa simplesmente a corrigir descontinuidades nomonetâneas entre a or

ganização e o seu ambiente. Os problemas podem ser resolvidos em cima de circunstâncias determinadas, mas que é preciso planejar' as diversas formas e programar as resoluções melhores para a organização.

PLANEJAMENTO E MUDANÇAS:

O planejamento engloba maneiras de se lidar com a incerteza e com a mudança, como: Em um extremo, o planejamento pode levar a um ponto em que as decisões importantes são adiadas ou simplesmente não são tomadas por algum estupor a si tuação, atitude denominada de "PARALISIA PELA ANÁLISE" e no ou tro extremo, os gerentes podem ser levados à preocupação quase exclusiva com problemas imediatos, assim tomando decisões inade quadas ao futuro da organização, sendo denominada "EXTINÇÃO PELO INSTINTO". Estes dilemas exigem que o gerente pondere conti nuamente os custos e benefícios relativos, associados com os diferentes graus de planejamento, enquanto o planejamento estiver li dando com mudanças ou criando mudanças.

SIGNIFICADO DO PLANEJAMENTO:

O planejamento significa raciocinar sobre a maneira de se efetuar um negócio e seus limites. Na realidade, o trabalho básico do planejamento se baseia em tornar claro, vi sível a empresa tal como os dirigentes a desejam no futuro, isto é, alcançar o traçado futuro.

O planejamento é um processo que começa com

a determinação de objetivos; define estratégias, políticas, e detalha planos para conseguí-los, estabelece um sistema de decisões e, inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação.

9.3 - CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO.

ABRANGÊNCIA:

O planejamento 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 e não em um 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 resultado de decisões correntes tomadas a partir da análise de suas consequências 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 adaptação às mudanças frequentes nas organizações.

FILOSOFIA:

O planejamento é uma filosofia, apartir do momento que os instrumentos que se usam para planejar proveniente das atitudes dos individuos que dirigem uma organização, ou seja, primordialmente para se direcionar um planejamento adequado é preciso se criar um clima apropriado dentro da organização, atra

vés de um trabalho integrado e conjunto dos setores desta com o planejamento.

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, com informações e perspectivas mais abundantes e corretas.

9.4 - ATIVIDADES QUE COMPÕEM O PROCESSO DE PLANEJAMENTO.

- Identificação de uma necessidade ou reflexão de um estímulo;
- Acumulação de informação;
- Relação de unidades de informação;
- Estabelecimento de objetivos;
- Predição de condições futuras;
- Estabelecimento de premissas;
- Estruturação de planos de ações baseados em decisões sequenciais;
- Classificação ou seleção de planos globais pelos quais se obterá a melhor balança entre os últimos objetivos e os objetivos subsidiários;
- Estabelecimento de políticas e padrões, meios para se medir a aderência aos planos de ação.

9.5 - FASES DO PLANEJAMENTO.

- Primeiramente definição de objetivos ou me

tas;

- Desenvolver planos estratégicos ou políticas para implementar os objetivos;
- Desenvolver planos operacionais detalhados , como procedimentos, programações, orçamentos, etc.

9.6 OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO.

São os resultados quantificados, previamente estabelecidos, onde devem ser atingidos dentro de um certo período de tempo e que exprimem a maneira de pensar da organização.

ABRANGÊNCIA DOS OBJETIVOS:

Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos finais da organização, ou seja aqueles situados no topo da hierarquia até os objetivos operativos, envolvendo simples instruções para a rotina cotidiana. Sendo assim, o planejamento engloba a determinação das ações racionais aplicáveis a todos os níveis de objetivos da hierarquia.

O planejamento se constitui, tanto de um conjunto de planos detalhando as atividades cotidianas para alcançar os seus objetivos, mediatos relacionados a um setor da organização ou a um produto, como se constitui também de estratégia

cas e políticas a longo prazo através das quais se pretende alcançar os objetivos finais que deram origem à organização.

ESTABELECIMENTOS DE OBJETIVOS ATRAVÉS:

POLÍTICAS:

Estas são os veículos para o exercício de controle de muitas atividades e funções da organização, tem a finalidade de definir a descrição adequada para cada posição ou unidade, como também para indicar as ações de comando.

DIRETRIZES:

São os guias de raciocínio que canalizam as decisões com o intuito principal de atingir os objetivos. As diretrizes são linhas mestras de ação orientadas para produto mercado, etc e subdiretrizes orientadas para áreas da empresa, como finanças, produção, marketing e pessoal, etc.

METAS:

São linhas a atingir curto prazo.

PROGRAMAS:

São atividades necessárias para se atingir cada uma das metas, estes são planos específicos e que estabelece as vinculações entre estes.

PROCEDIMENTOS :

São os modos pelos quais os programas devem ser executados ou realizados.

NORMAS :

São regulamentos que cercam e que asseguram os procedimentos e que devem ser seguidas.

9.7 - PLANOS OPERACIONAIS :**CONCEITO :**

São os planos que tratam das operações atuais da empresa.

OBJETIVO :

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 compreensivo e envolve geralmente um amplo segmento da empresa ou a empresa toda, é referente a um período de tempo, geralmente anual, onde se destina as atividades que irão acontecer e buscar a exatidão e utilidade.

9.8 - 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 na 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).

10.0 - PARTE III - PLANEJAMENTO DA EMPRESA.

Destinei esta parte do meu relatório para especificar o que seja um planejamento interno de uma empresa. Obtive informações através de pesquisas e de demonstrações utilizadas pelo São Braz S.A., no seu planejamento, veremos os critérios, instrumentos, meios utilizados para se efetivar um planejamento interno em uma empresa.

10.1 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO:

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

- 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 orçamen -

tos 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 internamente 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.

10.2 - PLANEJAMENTO É EXECUTADO POR TRÊS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO.

O primeiro nível hierárquico da empresa, no caso o presidente desenvolve um processo de decisão acerca dos objetivos maiores, das políticas e das estratégicas da organização integrada ao sistema em que esta se situa. São elaboradas previsões onde abordam receitas, despesas, lucros ou pre-

juízos, investimentos, geração de recursos internos, obtenção de recursos externos, rentabilidade e liquidez, portanto, estratégias adequadas aos recursos (internos e externos).

No caso da São Braz S.A. como sociedade anônima se reúne o diretor presidente e os demais diretores em assembléias 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.

10.3 - 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 absorver as flutuações e transformações ocorridas nas variações endógenas e exógenas referente a atuação da empresa.

ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS:

Antes de mais nada para se partir para um planejamento tem que se ter objetivos definidos a alcançar, como este objetivo sendo um estado futuro que se deseja.

ANÁLISE EXTERNA:

Todo o trabalho de pesquisas é influenciado e influencia um ambiente externo a empresa. Como programas governamentais, legislação, que geram tanta oportunidades quanto ameaças ao desenvolvimento da empresa.

ANÁLISE INTERNA:

Esta etapa do planejamento procura identificar toda a área de atuação da empresa, para que desta forma possa se capacitar para um trabalho melhor.

LISTAGEM, AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS:

Quando se tem objetivos definidos, uma análise

se externa e uma análise interna se forma uma relação de alternativas que comparadas com os critérios estabelecidos, chega-se à melhor alternativa ou a melhor combinação de alternativas.

IMPLANTAÇÃO E CONTROLE:

O plano estratégico só estará completo quando forem analisados os meios pelos quais as estratégias serão implantadas. Portanto, o êxito da estratégia escolhida dependerá da disponibilidade de recursos financeiros, humanos e materiais no tempo certo e nos padrões de qualidade requeridos. O controle é realizado através da análise dos desvios entre o que se planejou e o que se fez, ao mesmo tempo que avalia o nível de adequação da estratégia escolhida às condições do ambiente externo.

10.4 - 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.

OBJETIVOS DA INSTRUMENTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA:

- Obter maior eficiência e economia na execução das diversas atividades desenvolvidas.
- Avaliar o custo das atividades bancárias realizadas para cumprir o plano e as tarefas definidas;
- Apoiar o processo decisório nos diversos níveis da organização.

10.5 - PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.

Este ítem dedico ao modelo de planejamento orçamentário efetivado na São Braz S.A. para áreas de diretoria e gerências, constando de planos, indicadores econômicos, planilhas e enfim modelos que são anexados posteriormente ou, seja na parte que se destina a anexos.

O QUE CONSTITUI O 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, portanto, 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 rumos a serem tomados.

OBJETIVO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.

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.

COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO:

PLANO DE AÇÃO:

O plano de ação é constituído primeiramente de uma parte destinada a descrição do plano, em seguida o fluxo de informações que se processa de quem para quem e a data limite para entrega (ver anexo 01).

INDICADORES ECONÔMICOS:

Nesta parte se obtêm a cada mês, a variação em percentual do dólar, ORTN, INPC e da inflação referente ao mês e ano (ver anexo 02).

PLANILHAS PARA "ORÇAMENTO DE DESPESAS POR CENTROS DE CUSTO (COR - CADASTRAMENTO E REVISÕES)

Neste observa-se todas as instruções e critérios para preenchimento da planilha "COR-CADASTRAMENTO E REVISÕES" (ver anexo 03 e 04).

Despesas mensais realizadas durante o corrente ano, no período de janeiro a setembro.

Planilhas para projeção da quantidade de funcionários por centros de custo e cargo (ver anexo 05).

10.6 - ORÇAMENTO ECONÔMICO:

CONCEITO:

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

FLUXOGRAMA DO ORÇAMENTO GERAL:

(Ver anexo 06).

TIPOS DE ORÇAMENTO DENTRO DO ORÇAMENTO GLOBAL.

ORÇAMENTO DE VENDAS:

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

ÍTEMS PRINCIPAIS PARA SE OBSERVAR:

- a) Volume anterior de vendas (dados históricos);

- b) Capacidade de eficácia do mercado (pesquisa);
- c) Estratégia de Marketing;
- d) Condições dos concorrentes;
- e) Planos de expansão;
- f) Capacidade de produção da empresa;
- g) Política de preços;
- h) Estimativa dos vendedores;
- i) Distribuição sazonal de vendas.

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, dimensionase um nível mínimo de estoques, considerando a disponibilidade de capital de giro da empresa.

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: $P = Ef - EI + V$, onde

Ef = estoque final

EI = estoque inicial e

V = 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 de produção.

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-primas 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.

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:

$$\text{HD} = n^{\circ} \text{ de empregados} \times \text{dias \u00fateis} \times \text{horas por dia.}$$

Atrav\u00e9s de um comparativo das horas necess\u00e1rias de cada m\u00e3o-de-obra com as horas dispon\u00edveis de cada departamento, se obt\u00eam as horas ociosas e horas extras.

ORÇAMENTO DE GASTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO:

Ap\u00f3s realizados os or\u00e7amentos de mat\u00e9rias-primas e de m\u00e3o-de-obra direta, se elabora o or\u00e7amento de gastos indiretos de fabrica\u00e7\u00e3o, salientando que cada unidade de produ\u00e7\u00e3o, de manuten\u00e7\u00e3o e de servi\u00e7os, dever\u00e3o ter um or\u00e7amento de gastos feitos independentemente.

\u00cdTENS COMPONENTES DO ORÇAMENTO DE GASTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO, POR DEPARTAMENTO:

- a) M\u00e3o-de-obra indireta;
- b) Materiais indiretos e/ou acess\u00f3rios;
- c) Aluguel de m\u00e1quinas;
- d) Seguros;

e) Energia elétrica;

f) Depreciação, etc.

ORÇAMENTO DE DESPESAS DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO:

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

UNIDADES ORÇAMENTÁRIAS:

- a) Despesas do departamento comercial; Pessoal material e diversos.
- b) Comissões sobre vendas - quando ocorre variações no percentual de comissões entre vendedores ou entre produtos, estes deverão ser considerados isoladamente e somados no final.
- c) Impostos sobre vendas - Os tributos diferentes que incidem sobre cada tipo de produto quando houver diferenciação, deverá ser previsto separado.
- d) Promoções de vendas - Compreende tanto a publicidade normal e constante, como as campanhas promocionais ocasionais para aumento de vendas ou lançamento de produtos.

- e) Despesas com vendas - Representação, via -
gem, demonstrações, etc.
- f) Despesas do departamento de distribuição -
De acordo com o departamento comercial.
- g) Despesas com expedição- pessoal, material ,
carregamento, etc.
- h) Fretes e transportes - Despesas com frota
própria (salários de motoristas, combustí -
veis, pneus, etc) e transportes através de
terceiros.
- i) Seguros sobre transportes.
- j) Despesas diversas de distribuição - todas'
as despesas que não se enquadram nos
ítems precedentes.

ORÇAMENTO DE DESPESAS DE ADMINISTRAÇÃO:

UNIDADES ORÇAMENTAIS:

- a) Diretoria;
- b) Departamento de contabilidade;
- c) Departamento de pessoal;
- d) Departamento de suprimentos;
- e) Tesouraria, etc.

ORÇAMENTO DE FLUXO DE CAIXA:

Para realizar este orçamento é preciso a junção de todas as previsões de caixa e uma perfeita identificação do 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 (ver anexo 07).

10.7 - ORÇAMENTO ANUAL DE CAPITAL:

Neste ítem explicitarei um exemplo de um orçamento anual de capital na empresa São Braz S.A., em 1985 na forma de quadros e demonstrativos.

FINALIDADE DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL DE CAPITAL.

Este orçamento anual de capital tem como finalidade, determinar o nível de investimento entre ativo fixo para o período do exercício social próximo.

ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO:

PLANO DE AÇÃO: (Ver anexo 08)

INSTRUÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL DE CAPITAL:

Estas se processam através de itens como cen -

tros de custos, código, quantidade, categoria, descrição, local data de aquisição, preço unitário, valor total, cada item com seus procedimentos (ver anexo 09 e 10).

ORÇAMENTO ANUAL DE CAPITAL - EXERCÍCIO DE 1985:

Este se processa através de um quadro com códigos, quantidade, categoria, descrição, local, data de aquisição, preço unitário, valor (ver anexo 11).

MODELOS DE QUADROS PARA AUXILIAR NO ORÇAMENTO DE VENDAS:

(Ver anexo 12, 13 e 14).

ORÇAMENTO DE MATÉRIA-PRIMA:

(Ver anexo 15, 16 e 17).

MODELOS DE QUADRO PARA ACOMPANHAMENTO DE VENDAS, DE PRODUÇÃO E ESTOQUE:

(ver anexo 18).

MODELOS PARA ACOMPANHAMENTO DAS MATÉRIAS-PRIMAS E MÃO-DE-OBRA DIRETA:

(Ver anexo 19).

11.0 - PARTE IV - ATIVIDADE DE ACOMPANHAMENTO DE DESPESAS:

Esta parte do relatório se destina a primeira'

atividade totalmente controlada por meu trabalho, esta atividade é um acompanhamento de despesas de toda a empresa São Braz S.A.

11.1 - DEFINIÇÃO:

É uma atividade de acompanhamento, controle e consolidação das demais despesas da empresa, pelo planejamento da empresa.

11.2 - OBJETIVO DO ACOMPANHAMENTO DE DESPESAS:

Esta atividade tem como objetivo básico proporcionar todo um controle por parte do planejamento da empresa, principalmente em cima das filiais que se encontram distantes.

11.3 - COMPONENTES DA EMPRESA NA ATIVIDADE:

FILIAIS:	Cabedelo-PB
	Sousa-PB
	Natal -RN
	Caicó-RN
	Fortaleza-CE
	Recife (Prazeres-PE)
	Caruaru-PE
MATRIZ:	Campina Grande-PB.

11.4 - CLASSIFICAÇÃO DAS DESPESAS:

- Operações de Vendas;
- Despesas com Transportes;
- Despesas gerais e administrativas;
- Custos Operacionais.

11.5 - COMPONENTES DA EMPRESA COM SUAS DEVIDAS DESPESAS:

CABEDELLO - Esta filial da empresa remete as quatro despesas, referente a operações de vendas, despesas com transportes, despesas gerais e administrativas e custos, pois nesta filial existe produção e comercialização.

SOUSA - Esta filial da empresa remete as duas despesas referente a operações de vendas e despesas com transportes, pois nesta filial só há comercialização dos produtos.

NATAL - A filial Natal remete as duas despesas, referente a operações de vendas e despesas com transportes, também porque lá só existe comercialização dos produtos da empresa.

CAICÓ - A filial Caicó remete diariamente as duas despesas, referente a operações de vendas e despesas

com transportes, pois s^o comercializa os produtos.

FORTALEZA - A filial Fortaleza remete as despesas, referente a opera^oes de vendas e despesas com transportes, porque s^o comercializa os produtos.

PRAZERES - A filial Prazeres localiza em Recife, nos fornece as quatro despesas referente a opera^oes de vendas, despesas com transportes, despesas gerais e administrativas, custos, pois nesta filial se produz e comercializa os produtos ao mesmo tempo.

CARUARU - A filial Caruaru remete as duas despesas com opera^oes de vendas e despesas com transportes, por comercializar os produtos.

MATRIZ: A matriz localizada aqui em Campina Grande, remete diretamente dos computadores as despesas comerciais (opera^oes de vendas), despesas com transportes, despesas gerais e administrativas e custos, pois aqui ^o a base de todo o sistema de produ^o e comercializa^o da empresa.

11.6 - ETAPAS DO ACOMPANHAMENTO DE DESPESAS:

RECEBIMENTO DOS FORMUL^{AR}IOS COM DESPESAS:

A primeira etapa do processo deste trabalho'

é o recebimento das devidas despesas remetidas pelas filiais e pela matriz, quase que diariamente. A matriz como manda direto do centro de processamento de dados, eu separava as despesas comerciais das de transportes, através de uma codificação que existe para as despesas, onde operações de vendas correspondem as contas com o código 321.02, despesas com transportes 321.04. Após o recebimento das despesas eu ia classificando as despesas, referente a operações de vendas (comerciais), despesas com transportes, despesas gerais e administrativas, que segue o código com contas, cujo código fosse referente à 322.01, 322.02 e 322.03 e custos operacionais, com contas com código 311.01, 311.03, 311.05 e 311.07, em seguida em espaço separado de papel (rascunho) eu anotava as despesas, abrindo as contas necessárias, ou seja, aquelas que estavam na remessa recebida. Além destas despesas, vem junto as despesas com publicidade que segue o código 321.03 para suas contas e despesa e receita financeira com contas de código 323.02 e 323.01, que não são controladas pelo meu setor (planejamento).

A filial Cabedelo geralmente acumula e manda remessa de quinze dias, as filiais Sousa e Natal mandam quase que frequentemente, junto remetem correspondência as referidas despesas que constam com os dias das despesas e elas classificadas, onde são arquivadas em uma pasta para facilitar o controle. Por outro lado, Caicó, Fortaleza, Prazeres e Caruaru principalmente remetem as despesas quase que diariamente.

CONFERIR AS DESPESAS:

Após o recebimento das despesas das filiais ' que chegam quase que frequentemente, se confere as despesas do dia de cada conta, o somatório e o acumulado ou seja, a despesa de um dia acumulada mais a despesa do próximo dia resulta em um acumulado que somado a despesa do outro dia dará o acumulado daquele dia e assim sucessivamente até a despesa do último dia do mês, que lhe proporciona no acumulado o total das despesas do mês de cada conta. Para se verificar se a operação está correta, se soma o total acumulado do dia anterior com a despesa do dia que dará igual ao acumulado do dia.

Na matriz, como sou eu quem anoto e ordeno as contas, conforme as datas e os valores, na proporção que eu anoto me asseguro que o somatório de cada conta conferida será o total do mês de cada conta, onde me disponho a datilografar nos respectivos formulários das devidas despesas.

Nas filiais a proporção que se confere as contas das despesas se encontra alguns enganos nos somatórios, em troca de contas, e outros em geral a filial Natal demonstra' tais enganos mais frequentemente, enquanto que as outras dificilmente. Encontrei alguns entraves com relação a contas que se abriam com um valor e posteriormente não se acumulava e se abria com outro valor, então para resolver este problema o setor de planejamento se comunica com as filiais para se tirar dúvidas, como também na filial Prazeres existe dificuldade na compreensão de valores devido ao formulário ser xerox e vir de certa forma ilegível alguns valores das contas.

CORRIGIR OS DEVIDOS ENGANOS:

Após se conferir , caso se encontre enganos , a medida do possível se corrige, como erros de somas, de valores trocados de contas juntas, de esquecimento de valor acumulado, e outros. Caso não se entenda a sequência, como já afirmei , comunica-se com a determinada filial e se corrige imediatamente.

ARQUIVAMENTO DE DESPESAS DO DIA:

Após a correção das contas das despesas que houver enganos e daquelas que forem conferidas que estão corretas, se arquiva na pasta referente, cada despesa correspondente as filiais, dia após dia. Quanto a matriz se arquiva os formulários vindos diretamente do centro de processamento de dados (computadores).

DESPESAS DO MÊS:

As despesas do mês são efetivadas ao chegar a despesa do último dia do mês, que conferida desde o primeiro dia, o total do acumulado do último dia do mês corresponde a despesa do mês de cada conta. Após se obter o último dia do mês, ou seja, o seu acumulado, se passa para os formulários referentes, dependendo da filial que tenha a despesa, seja com operações de vendas, despesas com transportes, despesas gerais e administrativas, custos. Na matriz, eu pego os valores somados de cada conta e passo para os formulários no final do

mês, depois do último dia recebido, então soma-se os totais referentes as contas que vai determinar cada despesa.

CONSOLIDAÇÃO DAS DESPESAS DO MÊS:

Ao se obter as despesas do mês, da matriz e das filiais, se processa para a junção destas contas de cada despesa que somadas determinarão a empresa, ou seja, a soma das contas referentes a cada despesa da matriz e filiais determinarão as referidas contas que somadas determinarã as despesas com operações' de vendas, despesas com transportes, despesas gerais e administrativas e despesas com custos operacionais da empresa São Braz S.A.

ARQUIVAMENTO DAS DESPESAS DA EMPRESA:

Após se obter a consolidação da empresa, pelo somatório das contas da matriz e filiais de cada despesa, se arquivam mês a mês os formulários de cada filial com suas despesas do mês. A matriz é por fim a empresa proveniente do somatório destas.

11.7 - DESPESAS ESPECÍFICAS:

OPERAÇÕES DE VENDAS:

Esta despesa é de demasiada importância, pois a empresa depende das vendas, para sobreviver e continuar no contexto empresarial. Então, é importante o seu acompanhamento'

minucioso pelo planejamento para que estas não excedam o valor ideal. Todas as filiais remetem estas despesas com operações de vendas e esta é uma das maiores em quase todos os meses nas filiais e na matriz.

As contas de operações de vendas podem ser observadas (ver anexo 20), porém algumas destas contas pode não parecer claro o seu significado, como: anuidade associação de classe, que é uma conta referente as despesas com sindicatos que a empresa faz parte, outra é a distribuição interna de produtos que existia na São Braz S.A., que distribuía semanalmente alguns de seus produtos aos funcionários da empresa, porém que fora extinta. Outra conta a ISTR, significa imposto sobre taxa rodoviária dificilmente cobrado, enquanto que as despesas legais são contas meramente contábeis.

Algumas contas não constam no formulário como: despesas diversas, multas, material para manutenção de máquinas e equipamentos, prêmio por produtividade e outras, que são acrescentadas abaixo a última conta do formulário.

Geralmente os valores maiores das contas de operações de vendas são correspondentes, à conta frete e carretos, ordenados e salários, despesas com viagem e representação e comissão na São Braz S.A.

DESPESAS COM TRANSPORTES:

Esta despesa com suas respectivas contas pode ser observada (ver anexo 21). Os maiores valores, das contas desta despesa, geralmente são em combustíveis e lubrificantes, material para manutenção de veículos e serviços de terceiros, mês a mês, como observa-se nas filiais: Sousa, Prazeres, Fortaleza, Caicó, Natal, Caruaru, Cabedelo. Diante destas três contas citadas que assumem os maiores valores, observa-se outras contas como: licenciamento de veículos, multas em Prazeres, onde tais contas consomem um valor mais significativa. Em Fortaleza, a conta despesa, com viagem e representação também aparece assumindo valores, embora não seja grande o valor assumido. Em Natal, a conta aluguel de imóveis e licenciamento de veículos aparece com valores. Em Cabedelo, além das três principais contas algum valor em despesas, viagem e representação, despesas diversas, material de consumo e limpeza, lanches e refeições, material para manutenção de edifício. Na matriz, aparece licenciamento de veículos assumindo valor significativa e serviços de terceiros.

No entanto, a empresa consolidada obtém maiores valores nas contas de combustíveis e lubrificantes, material para manutenção de veículos, serviços de terceiros, licenciamento de veículos, além de contas menores, como: frete de terceiros, despesas com viagem e representação, aluguel de imóveis, despesa de material de consumo e limpeza, material para manutenção de edifício e outras.

DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS:

Estas despesas componente do acompanhamento de despesas, podem ser observadas (ver anexo 22). Na matriz, os maiores valores geralmente variam de mês para mês, mas por exemplo em abril, as despesas com viagens e representações assumiu maior valor, depois comunicações, serviços de terceiros, contribuições para IAPAS.

Na empresa, as maiores contas desta despesa, são: serviços de terceiros, despesas com viagem e representações, material para manutenção de imóveis, comunicações, variando de mês para mês.

DESPESAS COM CUSTOS OPERACIONAIS:

Esta despesa pode ser observada, conta por conta, (ver anexo 23).

Os maiores valores assumidos por estas despesas, são nas contas de programa alimentação trabalhador, serviços de terceiros, aluguéis e imóveis.

11.8-OBSERVAÇÕES CONSIDERADAS:

Durante esta atividade de acompanhamento de despesas pude observar que existe variações, tanto em acréscimo, como em redução das despesas de mês para mês, da empresa. Estas despesas são aquelas pagas diretamente pelo caixa da empresa. Existe um grande aceitação da empresa por serviços de terceiros, e um despêndio muito grande em comissões de terceiros, enquanto'

que pouco dispêndio com livros e revistas técnicas, que considero de importância.

12.0 - PARTE V - ATIVIDADES DE ACOMPANHAMENTO DE VENDAS:

Esta atividade se destina a uma atividade de central importância, desenvolvida e executada por mim, é um acompanhamento de vendas.

12.1 - DEFINIÇÃO:

É uma atividade de acompanhamento, controle e conciliação de mercados com suas respectivas quantidades, preço médio e faturamento de cada produto no plano e no real o percentual atingindo das vendas reais pelo plano, feita por mês.

12.2 - OBJETIVO DO ACOMPANHAMENTO DE VENDAS:

Esta atividade tem como objetivo se obter as quantidades, preço médio e faturamento de todos os mercados, dos produtos vendidos, com o fim de obter o total contido por cada mercado, que somados proporcionarão o faturamento da empresa no mês e no acumulado.

12.3 - MERCADOS DE VENDAS:

- Campina Grande
- Cabedelo

- Sousa
- Pernambuco
- Recife
- Caruaru
- Alagoas
- Maceió
- Sergipe
- Bahia
- Natal
- Caicó
- Fortaleza
- Piauí
- Maranhão
- Centro Rob
- Centro Carl
- Pará
- Amazonas
- Distrito Federal
- Rede Somar
- I.N.A.N.
- L.B.A.
- F.A.E.
- Cobal
- Rio de Janeiro
- São Paulo

12.4 - MATERIAL UTILIZADO NESTA ATIVIDADE:

O material utilizado para este trabalho são planilhas (ver anexo 24), com valor mensal no Plano e no real e com acumulado no plano e no real e o percentual atingido real plano, cada produto com suas quantidades, preço médio e faturamento- onde o total que consta no final da planilha é o somatório dos totais dos produtos, tanto no mês como no acumulado.

12.5 - PRODUTOS VENDIDOS:

Os produtos vendidos são: café, café alvear, corante primor, corante São Braz, vitamilho, canjiquinha, farroz, farroz instantâneo, açúcar, glacê, produtos milho, farelo, filtro 102 e filtro 103 e produto governo e outro.

12.5 - ETAPAS DO ACOMPANHAMENTO DE VENDAS:

RECEBIMENTO DO PLANO E DO REAL:

PLANO:

O plano operacional consta com os valores quantitativos da empresa, as quantidades, os preços estimados e o faturamento, isto de cada produto. O setor de vendas da empresa fornece as quantidades estimadas para cada mês de cada produto, feito através de previsões. Diante das quantidades e o preço do produto, que no plano é um só para todas as filiais e a matriz multiplica-se e obtêm-se o faturamento total do produto.

REAL:

Os valores reais provenientes do departamen-

to de vendas da empresa, consta com as quantidades, os preços médios de cada produto nos seus respectivos mercados, de cada mês.

EXECUÇÃO DA ATIVIDADE DE ACOMPANHAMENTO DE VENDAS.

FAZER O RASCUNHO EM PLANILHAS:

Primeiramente se faz os rascunhos de todos os mercados, para que desta forma o trabalho possa sair o mais correto possível.

TRANSFERÊNCIAS DOS VALORES REAIS PARA A PLANILHA:

Na parte que consta o mensal/real, eu transfiro os valores de cada produto de acordo como vêm do setor de vendas, suas quantidades, seus preços médios e o total referente à venda do produto.

Alguns produtos como a canjiguinha e a canjica/curau devem ser somadas as suas quantidades, seus faturamentos e se obter pela divisão do faturamento somado com as quantidades, o preço médio do produto e se transferir para a conta canjiquinha na planilha. O vitamilho é somado com o cuscuz casa pelo mesmo processo, se obtêm o preço Me e se transfere para a planilha na conta vitamilho, e a rede somar também. O fubá corresponde ao produto milho na planilha. No final, em um espaço correspondente a total, soma-se o total de cada produto e obtêm-se este total. Quanto a empresa, estes valores são obtidos pela soma de cada quantidade e total de todos os produ

tos de todos mercados. O acumulado é obtido no real pela soma do real/mensal com real do próximo mês, então quando soma-se todos os mercados no acumulado tem de dar o mesmo valor que somado o acumulado do mercado do mês anterior com o mensal do mês.

TRANSFERÊNCIA DOS VALORES DO PLANO PARA A PLANILHA:

Com a quantidade do produto se obtém o preço no plano operacional, consolidado pela multiplicação de ambos, se obtém o total do faturamento do plano/mês. Quanto a empresa, esta é a soma de todos os mercados, de cada quantidade e faturamento somado que têm que corresponder aos valores totais constado no plano operacional. O acumulado do mês e a soma do plano acumulado do mês anterior com o plano mensal, que terá de dar exatamente igual ao total somado do acumulado de todos os mercados. Após se comprovar a exatidão dos valores tanto do plano como do real se parte para outra etapa do trabalho, isto depois de se obter todos os totais no plano e real do mês e do acumulado de todos os mercados.

DETERMINAR O PERCENTUAL QUE AS VENDAS REAIS ATINGE O PLANO.

Esta etapa é feita da seguinte forma, a quantidade real mensal do produto dividida pela quantidade no plano %, se obtém o valor atingido pela quantidade, preço médio e faturamento das vendas reais no plano, como também na empresa e o total tanto no mensal como no acumulado deste percentual. É

de fundamental importância esta etapa, pois comprova a praticidade da elaboração de planos.

TRANSFERIR DO RASCUNHO PARA OUTRAS PLANILHAS E DATILOGRA
FAR ESTAS:

Após se terminar as operações do rascunho, se datilografa cada planilha correspondente a um mercado, com todos os seus produtos.

ARQUIVAR AS PLANILHAS CORRESPONDENTES AO MÊS:

Se arquiva os mercados correspondente ao mês equivalente.

12.7 - OBSERVAÇÕES CONSIDERADAS:

Eu pude observar que no mês de janeiro, o plano da empresa atingiu quase 100% do real das vendas do café São Braz e nos outros meses também. Enquanto que, a canjiquinha, farroz, o filtro 102 e o filtro 103, as vendas atingiram quantidades de faturamentos completamente inferiores aos planejados. O açúcar fora planejado, mas como a empresa deixou de produzi-lo nos meses mais recentes não tivemos vendas destes. Portanto, no que consta ao total da empresa São Braz S.A., o seu quadro real atingiu seu plano em torno de 100% ou mais que isto, nota-se uma situação consideravelmente favorável para a empresa.

13.0 - CONCLUSÃO:

Durante este tempo que ocupei o cargo de estagiária na empresa São Braz S.A., acredito ter adquirido experiências, primeiramente de sentir o que seja o campo de trabalho ou seja, o papel de um Economista em uma empresa, especificamente no planejamento, ao mesmo tempo que adquiri responsabilidade, através do cumprimento rigorosamente do horário de estágio.

Observei durante este tempo, o grande afastamento que existe entre a Universidade e a praticidade exigida pela profissão, então é preciso dentro de você conciliar os seus conhecimentos teóricos com a realidade prática das empresas, a medida do possível, para assim facilitar o seu desempenho profissional.

No entanto, acredito que a São Braz S.A. me ofereceu de certa forma, conhecimentos e experiências. Portanto, acredito que o seu trabalho com os estagiários no planejamento, mude de critério, para fazer com que o estagiário possa sair da empresa, conhecendo realmente as técnicas, planos e orçamentos para se executar um planejamento, em qualquer outra instituição, de forma que facilite a sua penetração no campo de trabalho e no exercício de sua vida profissional.

14.0 - BIBLIOGRAFIA:

- Planejamento Empresarial

Teoria & Prática

Textos selecionados

Paulo de Vasconcelos Filho

Marcos Antônio da Cunha Fernandes

José Maria A.M. Dias

Livros Técnicos e Científicos editora S.A.

- Teoria Geral da Administração

Idalberto Chiavenato

Edição Revista

Mc Graw Hill

Volume 1

- Material Fornecido pela Empresa; demonstrativo, modelos, etc.

A N E X O S

= = = = =

DESCRIÇÃO	FLUXO DE INFORMAÇÕES		DATA LIMITE P/ENTREGA
	DE	PARA	
ção das Instruções	SEPLAN	Todas as Áreas	29/08
ção dos Indicadores Econômicos	SEPLAN	Todas as Áreas	29/08
egados por Cargos e Centros de Custo	Área Comercial e Adm.	Recursos Humanos Holding	06/09
de Vendas po GA	DIRVEN	SEPLAN/PC (DIROP)	06/09
e Produção	PC (DIROP)	SEPLAN	11/09
Mensal de Mat.Primas (toneladas)	PC (DIROP)	Suprimentos	13/09
s, com Salários, Encargos Sociais, Benefícios	Recursos Humanos Holding	Área Comercial e Adm.	14/09
empréstimo/financiamentos em 31.08.84	GERCONT	SEPLAN	14/09
o Recebimento Clientes da posição em 31.08.84	Cobrança	SEPLAN	14/09
e Compras	Suprimentos	SEPLAN	18/09
por Centros de Custo	Todas as Áreas	SEPLAN	19/09
por Centros de Custo	SEPLAN	SPD	24/09
ativo Resultados, Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial	SEPLAN	Diretoria	01/10
por Centros de Custo	SPD	SEPLAN	02/10
por Centros de Custo	SEPLAN	Todas as Áreas	04/10
o completo e datilografado	SEPLAN	Diretoria	08/10

INDICADORES ECONÔMICOS

ORÇAMENTO '1984-2ª REVISÃO

TEM	US\$	VARIACÃO %			ORTN	VARIACÃO %			INFLAÇÃO			INPC				
		MÊS	ANO	12 MESES		MÊS	ANO	12 MESES	MÊS	ANO	12 MESES	MÊS	ACUM. 6 MESES	INCIDENCIA		
														ACUM. 6 MESES	12 MESES	ACUM. 12 MESES
	1.080,00	9,8	9,8	292,3	7.545,98	7,6	7,6	159,2	9,8	9,8	213,2	9,78	70,87	74,8	170,27	
20	1.213,00	12,3	23,3	218,0	8.285,49	9,8	18,1	168,5	12,3	23,3	230,1	8,92	69,93	75,3	176,07	
	1.335,00	10,0	35,7	219,7	9.304,61	12,3	32,7	182,6	10,0	35,5	229,7	9,65	70,12	70,9	179,43	
	1.453,00	8,8	47,7	219,4	10.235,07	10,0	45,9	185,2	8,9	47,7	228,9	10,39	66,18	69,9	186,33	
	1.582,00	8,9	60,8	220,5	11.145,99	8,9	58,9	184,9	8,9	60,7	235,5	8,61	68,39	70,1	194,41	
	1.728,00	9,2	75,6	218,2	12.137,98	8,9	73,1	187,3	9,2	75,7	226,5	8,79	71,01	66,2	199,78	
	1.905,00	10,2	93,6	211,3	13.254,67	9,2	89,0	191,5	10,3	93,6	217,8	11,60	73,81	68,4	197,04	
	2.098,00*	10,1	113,2	212,7	14.619,90	10,3	108,5	194,5	10,1*	113,2	217,8	9,7*	75,09	71,0	197,60	
	2.304,00*	9,8	134,1	212,2	16.096,51*	10,1	129,6	198,9	9,8*	134,1	209,3	9,1*	74,21	73,8	196,40	
	2.523,00*	9,5	156,4	199,6	17.673,97*	9,8	152,1	199,7	9,5*	156,3	199,1	10,9*	75,02	75,1	190,90	
	2.750,00*	9,0	179,5	200,9	19.353,00*	9,5	176,0	199,1	9,0*	179,4	200,6	9,0*	75,65	74,2	195,80	
	2.992,00*	8,8	204,1	204,1	21.094,77*	9,0	200,8	200,8	8,8*	204,0	204,1	8,5*	75,18	75,0	199,60	

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PLANILHA
"COR- CADASTRAMENTO E REVISÕES"

ITEM	PROCEDIMENTO
a) <u>Parte Superior da Folha:</u>	
EMP	preencher com código 17
TR	preencher com código 20
LOTE.....	deixar em branco
MES	preencher código 07
ANO	preencher código 84
QL.....	Indicar quant. de linhas realmente utilizadas na planilha.
C. CUSTO.....	indicar o nº do C.de Custo ao qual pertencem os valores informados
VALOR TOTAL.....	somatório de todos os valores informados na planilha.
Nº DE CONTROLE	deixar em branco
b) <u>Parte Central da Folha</u>	
CONTA.....	código contábil que identifica a desp. orçada
VALOR DO PERÍODO.....	deixar em branco
VALORES MENS AIS.....	colocar nº "zero" na coluna mês 1 e mês 2. Preencher as demais colunas com os novos valores orçados. Cada coluna corresponde a um mês do exercício.
c) <u>Parte Inferior da Folha:</u>	
PREENCHIDO.....	assinatura do responsável e data de confecção da planilha

RECOMENDAÇÕES GERAIS:

- As despesas com salários, encargos sociais e benefícios a funcionários serão informadas diretamente a cada Centro de Custo pela Área de Relações Humanas da Holding, com base na previsão de nº de empregados.
- Preencher o formulário com tinta azul, sem rasuras.
- Utilizar as linhas sequencialmente, isto é, sem deixar linhas em branco entre um código de conta e outra.
- Anotar, na parte inferior do formulário, com lápis, o total das despesas, mês a mês. O somatório desses totais deverá corresponder ao item "Valor Total" (parte superior do formulário).
- REMETER, PARA A SEÇÃO DE PLANEJAMENTO ECONÔMICO, A VIA ORIGINAL DA PLANILHA (PREENCHIDA COM TINTA AZUL)
- Cada fábrica fará seu próprio orçamento de pessoal. A Área de Recursos Humanos da Holding providenciará a projeção do valor das despesas com pessoal apenas para as áreas administrativa e comercial.

VALORES MENSAIS (EM MILHARES DE CRUZEIROS)

LH	CONTA	VALOR DO PERÍODO	VALORES MENSAIS (EM MILHARES DE CRUZEIROS)					
			VALOR DO MÊS 1	VALOR DO MÊS 2	VALOR DO MÊS 3	VALOR DO MÊS 4	VALOR DO MÊS 5	VALOR DO MÊS 6
01								
02								
03								
04								
05								
06								
07								
08								
09								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								

PREENCHIDO

VISTO	DATA

CONFERIDO

VISTO	DATA

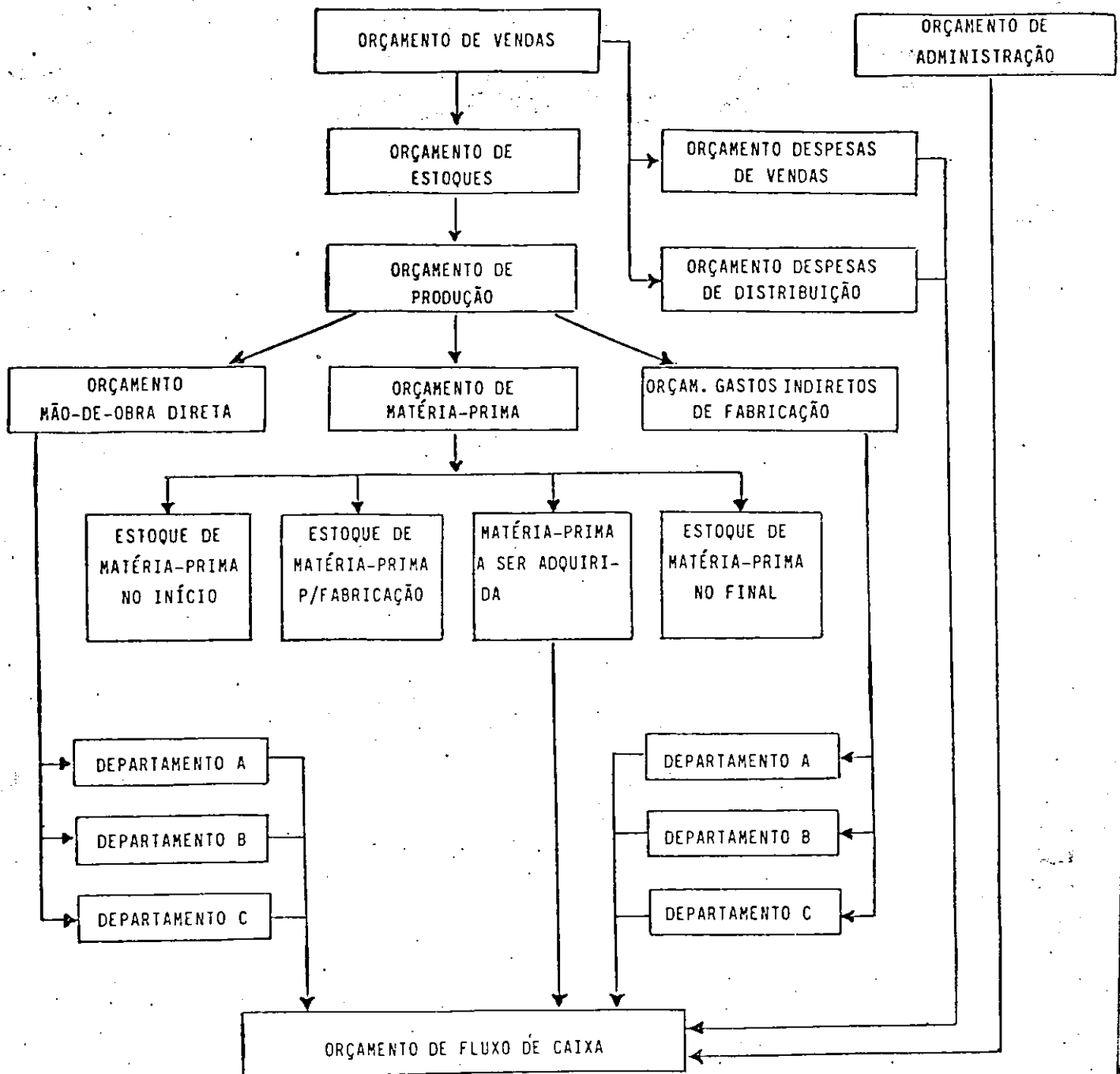
DIGITADO

VISTO	DATA

RESPONSÁVEL

VISTO	DATA

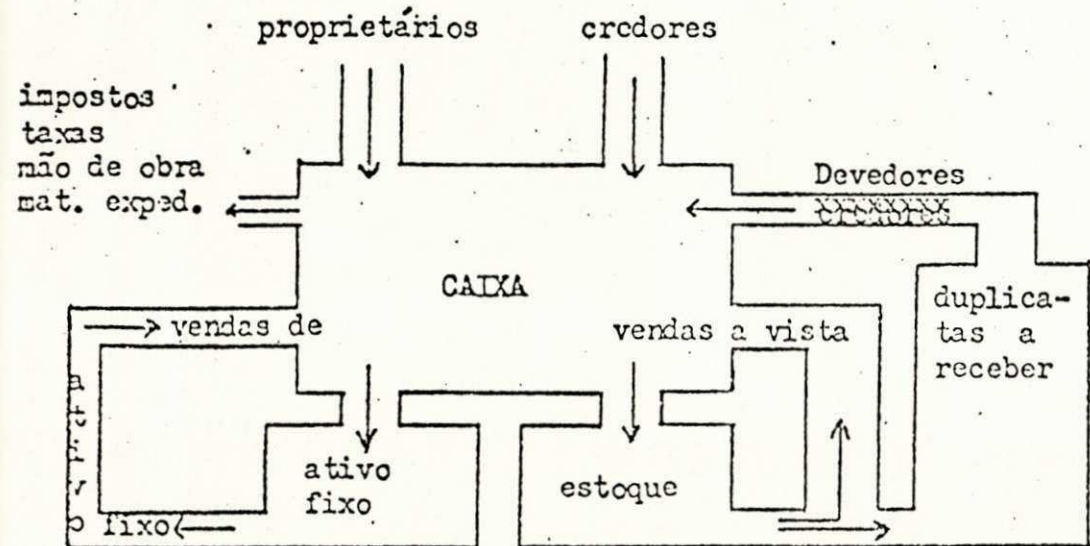
FLUXOGRAMA DO ORÇAMENTO GERAL



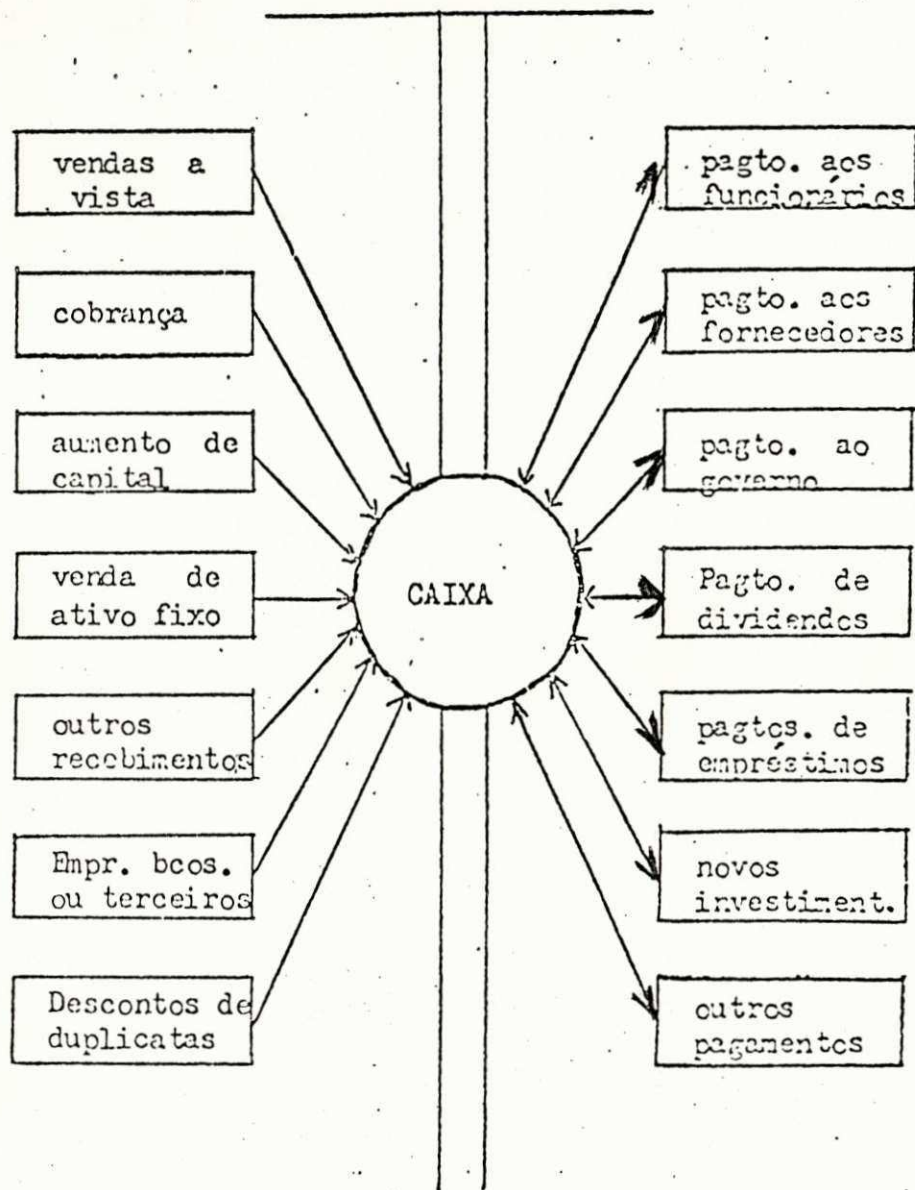
TIPOS DE FLUXOS

- 1.- bem regulares - ex. folha de pagamento
- 2.- razoavelmente regulares - ex. compra de material de expediente
- 3.- irregulares - ex. compra de ativo fixo a vista

FLUXO DE CAIXA



MOVIMENTO DE INGRESSOS E DESEMBOLSOS



LÍM	DESCRIÇÃO	FLUXO DE INFORMAÇÕES		DATA LIM. DE P/ TREGA
		DE	PARA	
1	Divulgação das Instruções.....	SEPLAN	Todas as Áreas	12.09.84
2	Imobilizações por Centro de Custo.....	Todas as Áreas	SEPLAN	12.10.84
3	Apresentação OAC/85 com cálculos preliminares de depreciações, custo financeiro e desembolso previsto.....	SEPLAN	Diretoria/CRA	22.10.84
4	Apresentação OAC/85 p/ Diretoria/Holding	SEPLAN	Holding	31.10.84
5	Retorno do OAC aprovado para os Centros de Custo.....	SEPLAN	Todas as Áreas	Dez/84 (*)
<p><u>NOTA:</u> (*) O item 5, acima será cumprido tão logo tenhamos em mãos o OAC/85 devidamente aprovado pela Holding</p>				

ITEM	PROCEDIMENTO
CENTRO DE CUSTOS.....	Número, do Centro de Custo
CÓDIGO.....	01 para móveis de escritório 02 para máquinas de escritório 03 para veículos 04 para equipamento telefônicos 05 Máquinas e Equipamentos não industriais 06 Prédios e Obras Cíveis 07 Benfeitorias em Terrenos 08 Outros
QUANTIDADE.....	Número de bens a serem adquiridos.
CATEGORIA.....	<u>S</u> Para compras que se destinem a substituição de bens já existentes. <u>E</u> Expansão. Aquisição de novos bens que não se destinem a substituição de outros já existentes
DESCRIÇÃO.....	Cite apenas as características principais do item a ser adquirido. ex.: uma mesa de madeira com 3 gavetas, pés cromados.
LOCAL.....	Indique a localização em um dos seguintes locais: MATRIZ FAPA FASAP FAGUÁ GA-12 GA-13) GA-14 GA-15 GA-16) GA-17

- GA-18
- GA-19
- GA-20
- GA-21

DATA AQUISIÇÃO.....Indique o mês do exercício de 1985, em que será efetuada a compra

PREÇO UNITÁRIO.....Indique o preço unitário em ORTN's de set/84 (CR\$ 16.169,61)
 ex.: Preço bem "X" em set CR\$....
 200.000,00.

$$\frac{200.000,00}{16.169,61} = 12,37 \text{ ORTN's}$$

VALOR TOTAL.....Preço unitário (em ORTN) multiplicado pela quantidade.

OBSERVAÇÕES GERAIS:

- 1) O formulário anexo destina-se a imobilizações não industriais. O Departamento Técnico Industrial receberá formulário próprio para projeção dos investimentos da área industrial. Os móveis e utensílios, máquina de escritório e aparelhos telefônicos adquiridos pelas fábricas para serviços administrativos não são considerados investimentos industriais e, portanto, deverão constar no formulário anexo.
- 2) Os formulários deverão ser entregues datilografados. Todos os Centros de Custo da empresa deverão preencher o formulário. Caso determinado Centro de Custo não tiver imobilizações a fazer deverá devolver o formulário assinado com a seguinte nota: " NADA A INFORMAR ".
- 3) Estas instruções foram distribuídas apenas para as Diretorias e Gerências que, por sua vez, deverão repassar cópias para os Centros de Custo a elas subordinadas.

CÓD	QUAN TIDA DE	CATE GORIA	DESCRIÇÃO (CARACTERISTICAS PRINCIPAIS)	LOCAL	DATA DE AQUISIÇÃO	PREÇO UNITÁRIO	VALOR TOTAL

CHEFE SEÇÃO

GERENTE DE ÁREA

DIRETOR

TOTAL.: :.....

11

Nº	TÍTULO DO PROJETO	CENTRO CUSTO E LINHA DE PRODUTO	VALOR TOTAL DO PROJETO ORTN	INVESTIMENTO REALIZADO ORTN	INVEST. NECESS. (A REALIZAR) ORTN	TRIMESTRE DE DESCAMBOLSO				SALDO A INVESTIR PROXIMOS ANOS	RETORNO FINANCEIRO PREVISTO LOGICO TOTAL ORTN ANOS	VIDA UTIL PREV.	OBSERVAÇÕES		
						1º		2º						3º	4º
						ORTN	G3	ORTN	G3						
	CURTIÇÃO DE PO AMBIENTAL PARA DESCARGA DE ROCHA NACIONAL	52 ARM.	3200	-	3200	3200	20703					10	VERIG. POLUIÇÃO		
	CONTROLE POLUIÇÃO INDIOS	52 NOAG.	3200	-	3200	1000	2200	6470	20703			10	VERIG. POLUIÇÃO		
	INST. BOEA LAV. GASES SUPER	52 SUP.	400	-	400	400	2588		400			10	OBRIG. POLUIÇÃO		
	CONTROLE POLUIÇÃO MAP/GRANULAÇÃO DE DESINFECTAMENTO	52 GRA MAP	8000	-	8000	2000	4000	12939	25878	2000		10	OBRIG. POLUIÇÃO		
	SISTEMA DESCARGA ROCHA NACIONAL	52 ARM	7200	-	7200	3200	4000	20703	51756	12939		10	OBRIG. SUBSTITUIÇÃO DE IMPORT.		
	CARRY-OVER								7200						
	TRANSFERENCIA DOS NHIZZER PAP Nº 17.83.00009.0	52 NOAG.	600	68	532	532	3442		532			10	CONS. OBRIG. F. NACIONAL		
	DILUIÇÃO DE H ₂ SO ₄ PAP Nº 17.83.00008.2	52 SUPER	1400	194	1206	1206	7803		1206			10	CONS. OBRIG. F. NACIONAL		
									7803						

ORÇAMENTO ANUAL DE CAPITAL
EM CÍ\$ MIL E ORTN

1984

01/01

GRUPO PROJETO X3

DATA 21.11.84
VALOR ORTN 6.107,53

DATA VERBA AUTORIZADA

O QUADRO MOD. 2 DEVERÁ SER PREENCHIDO OBEDECENDO-SE A ROTINA ABAIXO:

PRODUTO A

VENDAS EM JANEIRO (CR\$ 1.000)

FORMA DE PAGAMENTO	JAN	FEV	MAR	ABR
À VISTA	1.000			
SINAL + 30 DIAS	200	300		
60 DIAS	200	100	100	
90 DIAS	100	150	150	150
TOTAL	1.500	550	250	150

OBSERVAÇÃO:

PARA CADA PRODUTO DEVE SER SEGUIDO O MESMO ESQUEMA MÊS A MÊS.

EM SEGUIDA DEVEREM SER SOMADOS OS RESULTADOS OBTIDOS DE CADA PRODUTO PARA QUE SEJA MONTADO O QUADRO MOD.

(MOD. 3)

ÍNDICES UNITARIOS									
	DEPTS.	TIPO	UNID.	PRODUTO					TOTAL
				A	B	C	D	E	
MATERIAS PRIMAS	A	1	L	-	4	-	-	2	6
		2	L	5	3	0,5	0,2	1	9,7
	B	3	Kg	3	1	-	-	2	6
		4	Kg	-	-	3	3	-	6
	C	5	L	1	2	-	-	-	3
		6	Kg	4	-	-	1	-	5
	D	7	L	-	-	2	-	-	2
MÃO-DE-OBRA DIRETA	A	1	HH	1	3	4	-	-	8
	B	2	HH	-	2	-	5	1	8
	C	3	HH	6	-	2	3	2	13
	D	4	HH	-	1	-	4	-	5

ITENS	JAN.	FEB.
N. DE OBRA INDIRETA		
MAT. INDIRETOS		
AL. DE MAQUINAS		
DIVERSOS		
TOTAL		

(FIG. 8)

ITENS	JAN.	FEB.
SUPERVISÃO		
ENERGIA ELÉTRICA		
TELEFONE		
ÁGUA		
GÁS		
DEPRECIÇÃO		
SEGUROS		
DIVERSOS		
TOTAL		

(FIG. 9)

ITENS	JAN.	FEB.
PESSOAL		
MATERIAL		
DIVERSOS		
TOTAL		

(FIG. 10)

ITENS	JAN.	FEB.
COMISSÃO PRODUTO A		
" " B		
" " C		
" " D		
TOTAL		

(FIG. 11)

ITENS	JAN.	FEB.
FRETES		
DESPESA MOTORISTA		
COMBUSTÍVEIS		
LUBRIFICANTES		
PNEUS		
ETC.		
TOTAL		

(FIG. 12)



SÃO BRAZ S.A.
INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS
 Matriz: CAMPINA GRANDE - PB.

ACOMPANHAMENTO DE DESPESAS

FILIAL _____ DIA _____

OPERAÇÕES DE VENDAS	DESP. DO DIA	ACUMULADO	ORÇ. MÊS	SALDO
Uniformes e Mats. Seg.				
Material de Expediente				
Mat. Consumo Limpeza				
Mat. P/Manut. Edifícios				
Mat. P/Manut. Mov. Utensílios				
Mat. Embalagem				
Mat. Promocional				
Mat. Brindes				
Ordenados e Salários				
13.º Salário				
Férias				
Aviso Prévio/Indenização				
Previdência Social				
F. G. T. S.				
Contribuição a Estagiários				
Comissões				
Serviços Terceiros				
Fretes e Carretos				
Aluguéis Imóveis				
Aluguéis Bens Móveis				
Energia				
Água				
Comunicações				
Bolsa de Estudo				
Lanches e Refeições				
Desp. Viagem Representação				
Condução Serviços Ext.				
Livros e Revistas Técnicas				
Seguros				
Fotocópias e Reproduções				
Org. Alimentação Trab.				
Cursos e Treinamentos				
Comissões Terceiros				
Anuidade Ass. Classe				
Impostos e Taxas				
Distrib. Int. Produtos				
Donativos e Contribuições				
I. S. T. R.				
Desp. Legais				
Assistência Médica				
Depreciações				
Amortizações				
Cont. Sindical				
Combustível Lubrificantes				
Mat. P/Manut. Veículos				
Licenciamento Veículos				



DIA _____

DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	DESP. DO DIA	ACUMULADO	ORC. MÊS	SALDO
- DESPESAS COM MATERIAIS AUXILIARES				
Uniforme e Material Segurança				
Material de Expediente				
Material de Consumo e Limpeza				
Material p/Manut. de Imóveis				
Material p/Manut. Mób. e Utens.				
Combustíveis e Lubrificantes				
Material p/Manut. de Veículos				
Material Promocional				
Material Brindes				
- DESPESAS C/PESS. E ENCARGOS				
Ordenados e Salários				
13º Salário				
Férias				
Fundo Prévio e Indenização				
Contribuições p/IAPAS				
Contribuições p/FGTS				
Honorários Dirt. Administrativa				
Prêmio p/Produtividade				
Remuneração Estagiários				
- DESPESAS GERAIS				
Serviços de Terceiros				
Fretes e Carretos				
Aluguéis de Imóveis				
Aluguéis de Bens Móveis				
Energia Elétrica				
Água				
Comunicações				
Bolsa de Estudos				
Lanches e Refeições				
Despesas c/Viag. Representações				
Condução Serv. Externos				
Livros, Jornais e Revist. Técnicas				
Prêmios de Seguro				
Fotocópia e Reprodução				
Programa Aliment. Trabalhador				
Cursos e Treinamentos				
Anuidade Associação Classe				
Impostos e Taxas				
Donativos e Contribuições				
Despesas Legais				
Multas				
Despesas Diversas				
Assistência Médica				
Prog. Formação Profissional				
Despesas Sociais e Recreativas				
Anúncios e Publicações				
Contribuição Sindical				
- DEPRECIAÇÃO				
- AMORTIZAÇÃO				



C U S T O S	DESP. DO DIA	ACUMULADO	ORC. MÊS	SALDO
MATERIAIS DIRETOS				
Matérias Primas				
Material de Embalagem				
- MATERIAIS INDIRETOS				
Uniformes e Mat. Segurança				
Material de Expediente				
Material Consumo e Limpeza				
Mat. p/Manut.Máq. Equipamentos				
Material p/Manut. Prédios				
Material p/Manut. Móveis e Utens.				
Combustíveis e Lubrificantes				
Óleo p/Caldeira e Similar				
- MÃO-DE-OBRA E ENCARGOS				
Ordenados e Salários				
1) Salário				
Férias				
Aviso Prévio/Indenização				
Contribuição p/IAPAS				
Contribuição p/FGTS				
Honorários da Dir. Industrial				
Prêmio p/Produtividade				
- GASTOS GERAIS DE FABRICAÇÃO				
Serviços de Terceiros				
Frete e Carretos				
Aluguéis e Imóveis				
Aluguéis de Bens Móveis				
Energia				
Água				
Comunicações				
Bolsa de Estudo				
Lanches e Refeições				
Desp. Viagem e Representação				
Condução Serv. Externos				
Honorário de Terceiros				
Livros, Jornais e Rev. Técnicas				
Prêmio de Seguro				
Fotocópia e Reproduções				
Programa Alim. Trabalhador				
Despesas Diversas				
- DEPRECIÇÃO				
- AMORTIZAÇÃO				

PERÍODO		MENSAL			ACUMULADO ATÉ		
PRODUTOS		PLANO	REAL	ATING	PLANO	REAL	ATING
JULHO	CAFÉ QUANT P. UNI TOTAL						
JULHO	CAFÉ QUANT ALVEAR P. UNI TOTAL						
JULHO	COHANTE QUANT PRIMOR P. UNI TOTAL						
QUILO	COHANTE QUANT SÃO P. UNI BRAS TOTAL						
FARDO	VITA QUANT MILHO P. UNI TOTAL						
CAIXA	CANJI- QUANT QUINHA P. UNI TOTAL						
CAIXA	FARROZ QUANT P. UNI TOTAL						
CAIXA	FARROZ QUANT INSTAN- P. UNI TANCO TOTAL						
FARDO	AÇUCAR QUANT P. UNI TOTAL						
SACA	AÇUCAR QUANT P. UNI TOTAL						
FARDOCAIXA	GLACÊR QUANT P. UNI TOTAL						
FARDOCAIXA	GLACÊR QUANT P. UNI TOTAL						
JULHO	PRODUTO QUANT MILHO P. UNI TOTAL						
SACA	FARELO QUANT P. UNI TOTAL						
CAIXA	FILTRO QUANT 102 P. UNI TOTAL						
CAIXA	FILTRO QUANT 103 P. UNI TOTAL						
	PRODUTO QUANT GOVERNO P. UNI E OUTRO TOTAL						
	TOTAL						

PREÇO UNITÁRIO EM C/2 1,00 % Atingido = REAL/PLANO