

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

***SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE***  
***DA GUARUJÁ ALIMENTOS S.A.***

**Gerson Luiz Zimmer**

**Florianópolis, junho de 1997.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

***SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE***  
***DA GUARUJÁ ALIMENTOS S.A.***

**Gerson Luiz Zimmer**

**Orientado por:**  
**Prof. Antônio Alves Filho**

**Área de Concentração:**  
**Administração Geral**

**Florianópolis, junho de 1997.**

Este trabalho foi apresentado e avaliado perante a banca Examinadora, que atribuiu ao aluno Gerson Luiz Zimmer a nota \_\_\_\_\_ na disciplina Estágio II - CAD 5401.

Banca Examinadora:

Professor Antônio Alves Filho

Presidente da banca

Professor Antônio Getúlio Westrupp

Membro da banca

Professor Luiz Salgado Klaes

Membro da banca

# SUMÁRIO

<b>LISTA DOS QUADROS .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DOS GRÁFICOS .....</b>	<b>7</b>
<b>SINOPSE.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
2.1. OBJETIVO GERAL: .....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	11
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
3.1. PLANEJAMENTO E SISTEMA .....	12
3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	14
3.3. FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
3.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
<b>4. METODOLOGIA DO TRABALHO .....</b>	<b>26</b>
<b>5. LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL.....</b>	<b>27</b>
5.1. HISTÓRICO DA EMPRESA .....	27
5.2. ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA .....	28
5.3. ÁREA DE MARKETING.....	31
5.3.1. <i>Oferta e demanda</i> .....	31
5.3.2. <i>Mercado e perspectivas</i> .....	34
5.3.3. <i>Vendas por Estado</i> .....	35
5.3.4. <i>Clientes</i> .....	37
5.3.5. <i>Produtos</i> .....	39
5.3.6. <i>Sistema de distribuição e transportes de produtos</i> .....	42
5.3.7. <i>Fornecedores</i> .....	42

5.3.8. Concorrentes .....	44
5.3.9. Preço.....	45
5.3.10. Marcas .....	46
5.4. ÁREA DE PRODUÇÃO .....	46
5.4.1. Tecnologia empregada na produção.....	46
5.4.2. Processo produtivo .....	47
5.4.3. Nível de utilização da capacidade instalada .....	50
5.4.4 Índices de produtividade.....	51
5.5. ÁREA FINANCEIRA: .....	53
5.5.1. Análise das demonstrações dos resultados.....	53
5.5.2. Estrutura de capital:.....	58
5.5.3. Índice de liquidez: .....	59
5.5.4. Análise da rentabilidade:.....	60
5.6. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	61
5.6.1. Contratação de pessoal e promoção. ....	62
5.6.2. Rotatividade e absenteísmo.....	63
5.7. PROTEÇÃO AO MEIO AMBIENTE .....	68
<b>6. SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE.....</b>	<b>70</b>
6.1. GLOSSÁRIO DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	70
6.1.1. Planejamento.....	70
6.1.2. Definição do negócio.....	70
6.1.3. Missão.....	70
6.1.4. Princípios.....	71
6.1.5. Análise do ambiente.....	71
6.1.6. Objetivos .....	72
6.1.7. Estratégias.....	72
6.1.8. Planos de ação .....	72
6.1.9. Orçamento.....	72
6.1.10. Execução .....	73
6.1.11. Controle.....	73
6.1.12. Horizonte de planejamento .....	73

6.1.13. <i>Revisões do plano</i> .....	73
6.2. METODOLOGIA DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	74
6.3. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA .....	75
6.4. MISSÃO DA GUARUJÁ ALIMENTOS S.A. ....	75
6.5. PRINCÍPIOS .....	75
6.6. ANÁLISE DO AMBIENTE .....	76
6.7. OBJETIVOS .....	77
6.7.1. <i>Objetivo de marketing</i> .....	77
6.7.2. <i>Objetivos de produção</i> .....	78
6.7.3. <i>Objetivo financeiro</i> .....	78
6.7.4. <i>Objetivo de recursos humanos</i> .....	78
6.8. ESTRATÉGIAS .....	78
6.8.1. <i>Estratégias de marketing</i> .....	78
6.8.2. <i>Estratégias de produção</i> .....	79
6.8.3. <i>Estratégias financeiras</i> .....	79
6.8.4. <i>Estratégias de recursos humanos</i> .....	80
6.9. PLANO DE AÇÃO E METAS PARA 1997 E 1998. ....	80
6.9.1 <i>Objetivo de marketing</i> .....	80
6.9.2. <i>Objetivos de produção</i> .....	81
6.9.3. <i>Objetivo financeiro</i> .....	82
6.9.4. <i>Objetivo de recursos humanos</i> .....	83
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>85</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
ANEXO I .....	89
ANEXO II .....	90
ANEXO III.....	91
ANEXO IV.....	92
ANEXO V.....	97

## LISTA DOS QUADROS

1. Organograma da empresa.....	30
2. Consumo de carne de suíno no Brasil (em Kg por pessoa/ano).....	31
3. Produção de carne suína no Brasil no ano de 1994.....	32
4. Consumo de carne de suíno em alguns países no ano de 1994.....	33
5. Vendas por estado no período de 10/96 a 03/97.....	35
6. Concentração de clientes quanto a valores e porcentagem de 10/96 a 03/97.....	38
7. Plantel de suínos na região no ano de 1994.....	44
8. Fluxograma do processo produtivo.....	49
9. Média de abate diária no período de 10/96 a 03/97.....	50
10. Produção mensal e produtividade no período de 10/96 a 03/97.....	51
11. DRE, análise vertical e horizontal no período de 10/96 a 12/96.....	54
12. DRE, análise vertical e horizontal no período de 01/97 a 03/97.....	55
13. Variação do quadro funcional nos meses de 10/96 a 03/97.....	63
14. Tipos de desligamento no período de 10/96 a 03/97.....	66
15. Porcentagem de funcionários faltosos e absenteísmo no período de 10/96 a 03/97.....	67
16. Análise do ambiente externo.....	76
17. Análise do ambiente interno.....	77

## LISTA DOS GRÁFICOS

1. Consumo de carne de suíno no Brasil no período de 1970 a 1996.....	32
2. Vendas por estado no período de 10/96 a 03/97.....	36
3. Proporção de vendas por estado no período de 10/96 a 03/97.....	36
4. Porcentagem de clientes na classificação ABC no período de 10/96 a 03/97.....	38
5. Porcentagem de vendas acumuladas por classe na classificação ABC, 10/96 a 03/97....	39
6. Média de abate diária no período de 10/96 a 03/97.....	50
7. Produtividade Kg/hora funcionário trabalhada no período de 10/96 a 03/97.....	52
8. Produtividade Kg/ funcionário ao mês no período de 10/96 a 03/97.....	52
9. Análise horizontal do faturamento líquido e o custo dos produtos vendidos de 10/96 a 03/97.....	56
10. Análise vertical do faturamento líquido, custo dos produtos vendidos, resultado antes dos encargos financeiros e resultado líquido de 10/96 a 03/97.....	57
11. Evolução do quadro funcional no período de 10/96 a 03/97.....	64
12. Índice de rotatividade no período de 10/96 a 03/97.....	65
13. Tipos de desligamento no período de 10/96 a 03/97.....	66
14. Porcentagem de funcionários faltosos e absenteísmo no período de 10/96 a 03/97.....	68

## **SINOPSE**

Este trabalho trata de um sistema de planejamento e controle idealizado para a empresa Guarujá Alimentos S.A., com a determinação de objetivos, estratégias e plano de ação para um horizonte de planejamento.

Primeiramente foi realizado um estudo da situação da empresa, com coleta de dados através de análise documental, entrevistas, bem como observação pessoal. A partir dos dados obtidos, realizou-se uma análise da empresa, com a elaboração de um sistema de planejamento e controle, definindo seu negócio, sua missão, seus princípios, sugerindo objetivos, estratégias e plano de ação.

## INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Estágio foi realizado na *Guarujá Alimentos S.A.*, detentora das marcas *Frigor* e *Apetito*, que tem sua matriz sediada em Guarujá do Sul, Extremo Oeste de Santa Catarina, região esta conhecida pela presença de grandes empresas no setor de agro-industrial. Conta ela com uma filial em São Paulo, capital, antiga sede do Frigorífico Apetito Ltda..

A empresa começou a operar em agosto de 1996, abatendo cerca de 200 suínos por dia, apresentando desde então, somente taxas crescentes. O único empecilho para atingir a capacidade total de abate é a falta de matéria prima em virtude da inexistência de um sistema de parceria com os produtores (integrado). Atualmente, está operando com um abate diário de 500 suínos em média, com uma capacidade de abate de 800 suínos.

A atuação da empresa em termos de mercado se restringe ao interno, tendo em vista a estrutura da empresa no momento. Entre os Estados em que a empresa atua, destaca-se o de São Paulo, que absorve mais de 50% da produção.

O crescimento foi marcado pela fusão das empresas Guarujá Indústria e Comércio Ltda. que deu origem ao empreendimento, com o Frigorífico Apetito Ltda., a qual veio a garantir mercado neste setor.

O rápido crescimento e expansão da empresa, força a uma maior formalidade de suas ações, bem como dimensionamento da empresa quanto a planejamento e controle. Buscando proporcionar para ela mecanismos que possibilitem um maior formalismo quanto a planejamento e controle, procurou-se através do levantamento da situação atual com análise do ambiente interno e externo, identificar seu pontos fortes, seus pontos fracos, levantando também quais oportunidades visualizam-se para a empresa em seu setor, bem como as ameaças.

O trabalho procurou focalizar a empresa como um todo, concentrando-se assim nas áreas de marketing, produção, finanças e recursos humanos, dando um enfoque sistêmico.

Definiu-se a partir daí, um sistema de planejamento e controle, com base na atual estrutura, visualizando o que a empresa poderá vir a ser no futuro.

Formularam-se também objetivos, estratégias e planos de ação, com base no sistema idealizado, enfocando as principais áreas da administração.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral:**

Definir um sistema de planejamento e controle de curto e longo prazo para a empresa Guarujá Alimentos S.A., e elaborar os planos nele inclusos para um determinado período de planejamento.

### **2.2. Objetivos específicos:**

- Realizar um levantamento da estrutura organizacional e da situação da empresa quanto a marketing, produção, pessoal e finanças.
  
- Organizar um sistema de planejamento e controle de longo prazo.
  
- Organizar um sistema de planejamento e controle de curto prazo.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Todo trabalho científico necessita de um embasamento teórico. Este serve de referencial, fonte de informação, sinalizando o ponto de partida para a realização do mesmo. É a base para a realização do objetivo a que se propõe o trabalho.

Quando do estudo de qualquer ramo do conhecimento humano, constitui-se como ponto que merece consideração, o estudo da terminologia das palavras ou termos empregados. Desta maneira a administração, força presente em qualquer instituição, tem como principais conteúdos: planejamento, organização, direção e controle.

Organização pode ser conceituado como a união de pessoas, recursos e equipamentos para o trabalho. Já direção tem como significado, a condução para onde se deseja ir. O planejamento procura determinar o que as pessoas ou a empresa deve fazer. O controle tem por objetivo verificar se tudo está sendo realizado dentro do que foi ordenado ou planejado.

#### **3.1. Planejamento e sistema**

O planejamento sempre esteve presente nas organizações, mas atualmente com as transformações cada vez mais rápidas, elas necessitam cada vez mais utilizar-se das ferramentas de administração, principalmente o planejamento, independente do fim a que se destina. Assim o planejamento é o caminho a que se recorre para a escolha de objetivos e determinação de como atingi-los.

Nas perspectivas atuais, a empresa que não tiver um planejamento de suas ações, não terá condições de manter-se no mercado. OLIVEIRA (1991) cita a dificuldade da conceituação do planejamento nas empresas, frente ao estabelecimento da sua real

dimensões do planejamento:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

A segunda dimensão seria correspondente aos elementos do planejamento, como propósitos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

A terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser de curto, médio ou longo prazo.

A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

Outra dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Assim, planejamento é um assunto muito amplo, que conceitua OLIVEIRA (1991, p.20) “como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.”

Para STONER (1985, P.69) o planejamento “é o processo a que recorremos para escolher nossos objetivos e determinar como os atingiremos.” \*

Assim o planejamento é um mecanismo de estabelecimento de um estado futuro desejado, com o delineamento dos meios para torná-lo realidade. O seu processo envolve um modo de pensar, com questionamentos sobre o que será feito, como será feito, quando será feito, para quem, por que, por quem e onde será feito.

As empresas de uma maneira ou de outra, utilizam-se de alguma forma de planejamento, podendo ser este formal ou informal. Quanto aos tipos de planejamento, OLIVEIRA (idem, p. 30) classifica em três níveis hierárquicos:

- “a ) planejamento estratégico;
- b ) planejamento tático; e
- c ) planejamento operacional.”

Os níveis de planejamento estão relacionados com os níveis de decisão, ficando as decisões estratégicas com o planejamento estratégico, as decisões táticas com o planejamento tático e as decisões operacionais com o planejamento operacional.

O planejamento estratégico deve ter uma visão global da empresa, bem como de seu ambiente; é necessário assim um conhecimento da teoria dos sistemas, pois a empresa é um sistema constituído por partes (áreas), que são coordenadas entre si para um objetivo comum, de maneira a formarem uma estrutura organizada. Desta forma, as unidades como de marketing, produção, recursos humanos, finanças entre outras, são subsistemas ou sistemas menores que fazem parte de um sistema maior que é a empresa devendo trabalhar de forma convergentes, maximizando suas forças.

ACKOFF, citado por EMERY (1985, p.1), define sistema como, “complexo de entidades inter-relacionadas, incluindo assim, sistemas conceituais e sistemas concretos.”

OLIVEIRA (1991, p.38) descreve sistema como, “conjunto de partes interagentes e interdependentes que conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função.”

Sob o ponto de vista sistêmico, um sistema de planejamento formal segundo SIMCSIK (1993, p.158) “é um conjunto de normas e procedimentos que orientam e direcionam os administradores na elaboração do planejamento.”

### **3.2. Planejamento estratégico**

Deve-se recorrer ao planejamento estratégico para convergir as forças da empresa para pontos comuns, a fim de dar direção e sentido. Neste contexto, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de resposta às transformações, proporcionando a empresa foco em suas ações, indicando a direção a ser tomada, preparando-a para o futuro, interagindo os sistemas da organização de forma que os estes consigam desempenhar ações em sintonia com os objetivos fins da empresa.

KOTLER (1994, p.63) conceitua o planejamento estratégico “como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos, os recursos da empresa e as mudanças de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.”

Para PORTER (1986, p.70), “planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.”

Segundo GRACIOSO (1996, p. 23), duas são as razões que pesam em favor do planejamento estratégico:

1. A medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia-a-dia, que tem relevância estratégica e de longo prazo. A partir de determinado ponto, somente um plano mestre estratégico nos permitirá pôr em perspectiva e avaliar corretamente estas decisões e ações.
2. Também à medida que a empresa cresce e se torna complexa, aumenta o risco de se perder o seu elemento mais precioso: o espírito empreendedor, ou entrepreneurship, que é muito forte no começo, mas tende a esvair-se, na razão direta em que as decisões passem a ser tomadas por executivos de carreira, sem o descortino, a motivação e a coragem do fundador ou fundadores da firma.

A necessidade de planejamento estratégico tem aumentado cada vez mais nas organizações, por servir de referência básica para as outras formas de planejamento.

A importância do planejamento e desenvolvimento estratégico nas empresas, faz entender o porquê de certas empresas alcançarem um grau de profissionalismo muito grande como organização.

Segundo COBRA (1986, p. 101) “planejar estrategicamente é criar condições para que a organização decida rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atua.”

Não existe uma metodologia pronta para realização de um plano estratégico. Independente disto, KOTLER (1994:79) entende que o planejamento estratégico de negócio envolve as seguintes fases:

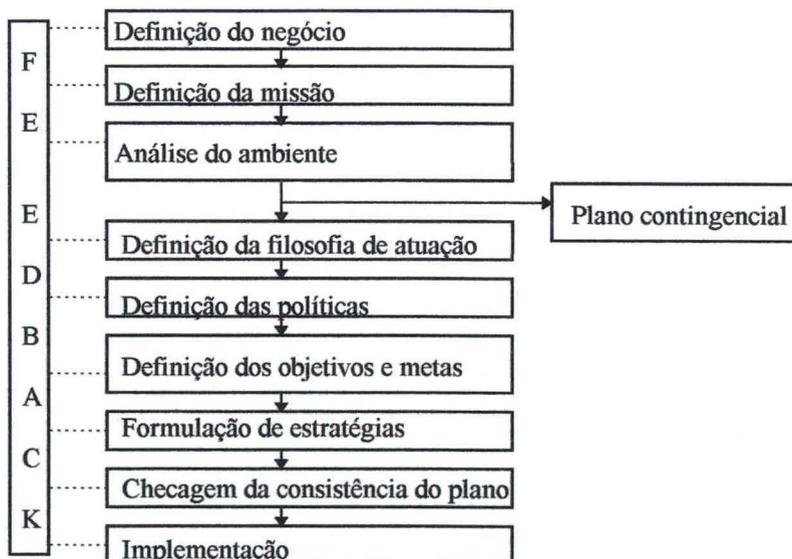
- “- Definição da missão do negócio
- Análise do ambiente externo

- Análise do ambiente interno
- Escolhas dos objetivos e das metas do negócio
- Desenvolvimento das estratégias do negócio
- Preparo dos planos de ação
- Uso de feed back e controle”.

OLIVEIRA (1991:50) define para a elaboração e implementação do planejamento estratégico as seguintes fases:

“FASE I - Diagnóstico estratégico  
 FASE II- Missão da empresa  
 FASE III- Instrumentos prescritivos e quantitativos  
 FASE IV- Controle e avaliação”.

VASCONCELLOS (1985:36) entende que a metodologia do planejamento estratégico deve adequar-se às características da empresa. Apesar disso indica uma proposta de um fluxo das etapas a serem cumpridas:



Ambos se assemelham, surgindo algumas diferenças na ordem de colocação das fases e descrição mais detalhada ou não do planejamento. Os autores entendem o

planejamento estratégico como um instrumento que faz com que a empresa se conheça melhor e consiga atingir resultados esperados, pois é uma forma de direcionar as ações da organização.

Assim a estrutura do planejamento estratégico é variada, não existindo uma fórmula pronta que não possa ser alterada, deve ser adaptada a cada realidade e grau de complexidade, variando conforme a estrutura da empresa.

O processo de planejamento estratégico inicia-se a partir de:

Expectativas e desejos, algumas vezes irrealistas quanto aos “destinos” da empresa e que submetidos a uma avaliação racional e criteriosa das oportunidades em termos de mercados a explorar, recursos a aproveitar e, ameaças que prejudicarão a empresa e suas oportunidades considerando a realidade da empresa e de seus concorrentes, com seus pontos fortes, fracos e neutros. Tudo isso dentro do horizonte estabelecido pela missão, e, que deve conduzir a escolhas de propósitos. A partir de detalhes de cenários e respeitando a postura estratégica que possibilita o estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas, que orientarão a formalização de objetivos gerais e funcionais, mais realistas que as expectativas e desejos, como base para a formulação de desafios e metas, quantificados, que permitirão o estabelecimento a nível de área funcional, de estratégias e políticas capazes de tirar proveito dos pontos fortes e oportunidade; evitando ou eliminando os pontos fracos e ameaças da empresa que devem ser traduzidos em projetos e planos de ação destinados a orientar a operacionalização do plano estratégico através do orçamento econômico-financeiro. (OLIVEIRA, 1991, p. 61)

Para OLIVEIRA (1991,p. 64), “o diagnóstico corresponde às primeiras fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica: qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo”. Desta forma deve-se fazer uma análise interna, que servirá de base ao diagnóstico, bem como uma análise das oportunidades e ameaças da organização abrangendo o ambiente externo.

Os componentes do diagnóstico estratégico são os seguintes:

- “- pontos fortes são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao meio ambiente;
- pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para empresa em relação ao seu meio ambiente;
- oportunidades são as variáveis externas não controláveis pela empresa que

podem criar condições favoráveis para a empresa desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;  
 - ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar situações desfavoráveis para a mesma.” (OLIVEIRA, 1991, p. 65)

Todo diagnóstico estratégico deve levar em conta uma análise das estratégias anteriores.

“A análise do ambiente interno visa identificar o desempenho passado de uma organização e fazer projeções acerca do desempenho futuro, analisando as forças, as fraquezas e as restrições operacionais. Trata-se de uma análise mais confiável do que a da concorrência e é de grande importância para a formulação estratégica.”(COBRA, 1991, p. 81).

Quando da análise interna, consideram-se as seguintes funções: função do marketing, considerando os sistemas de distribuição, analisando os produtos, o mercado, o preço, os fornecedores, entre outros fatores ligados a esta área. A função de finanças, com análise dos índices financeiros, do sistema de planejamento e controle financeiro, do sistema de registro e de análise contábil. A função de produção, levando-se em conta as instalações, os equipamentos, processo produtivo, programação e controle da produção, a qualidade, a organização da fábrica, entre outros. A função de recursos humanos, quanto a aspectos que influenciam o desempenho dos colaboradores, grau de motivação e comprometimento com o processo.

Quando da análise externa, cinco são as forças:

1. Os concorrentes potenciais - agem como uma ameaça pela possibilidade de entrarem como novos concorrentes no negócio da empresa.
2. Fornecedores - agem como uma força pelo poder de barganha que desfrutam, isso significando ameaça pela possibilidade de aumento dos preços de insumos, como pelo boicote ao fornecimento continuado.
3. Substituições - novos tipos de serviços podem surgir no mercado e tornar obsoleta a tecnologia atual da empresa.
4. Clientes - a medida que os clientes se tornam fortes e grandes compradores, aumenta o seu poder de barganha e isso pode ser uma ameaça ao negócio da empresa.
5. Concorrentes - o sistema competitivo é dinâmico, na medida em que a ação de um concorrente corresponde a uma reação de igual ou maior intensidade por parte de outros concorrentes e/ou de um grupo deles. (PORTER, 1986,p.40).

Para um perfeito diagnóstico da empresa é necessário a definição clara da razão

de ser da empresa, seu propósito para satisfazer necessidades do ambiente externo.

Para KOTLER (1988, p.83): “uma vez que uma empresa chegue a um sólido sentido de sua missão corporativa, será fácil analisar o ambiente buscando oportunidades para o objetivo da corporação”.

A definição da missão corporativa ou missão da corporação, pode ser entendida como: “a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação através do desenvolvimento a longo prazo”. (COBRA, 1991, p.24).

Segundo OLIVEIRA (1991, p.96), “a missão é a razão de ser da empresa, sendo a forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.”

Para STONER (1985, p.70) “a missão de uma organização é a finalidade peculiar que diferencia a organização de outras do seu tipo.”

KOTLER (1994, p. 67) define cinco elementos que compreende a missão da empresa:

- História, em termos de objetivos, políticas e realizações;
- Intenções atuais da direção e dos proprietários da empresa;
- Fatores ambientais, pois o ambiente aponta as principais oportunidades e ameaças que afetam a empresa
- Os recursos da empresa, capazes de viabilizar ou não alguns tipos de missão da própria empresa.
- Competências distintas que diferencie a empresa de outras.

DRUCKER citado por KOTLER (1994, p. 67) levanta perguntas chaves para a definição da missão da empresa que são:

“Qual é o nosso negócio?  
 Quem é o nosso cliente?  
 O que é importante para o cliente?  
 Qual será nosso negócio?  
 Qual deveria ser nosso negócio?”

Com a definição da missão e análise do ambiente externo e interno, o próximo

passo é o da fixação dos objetivos, desafios e metas para a organização.

Os objetivos segundo OLIVEIRA (1991, p.122), são a situação ou resultado futuro que o administrador pretende atingir. Ele está relacionado a tudo que implica na obtenção de um resultado final, pois uma adequada administração começa com o estabelecimento, ou pelo menos com a compreensão dos objetivos e desafios a serem alcançados.

Para STONER (1985, p. 70) “um objetivo é um alvo que precisa ser atingido para a organização poder atingir suas metas.”

Conceitua OLIVEIRA (1991, p. 122) desafios como “ a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido.” Define igualmente OLIVEIRA (1991, p. 123) meta como “etapas ou passos intermediários para alcançar determinado fim.”

Os objetivos, englobando aí desafios e metas, servem para fornecer um sentido específico à empresa e às pessoas, dando consistência à tomada de decisão, estimulando o empenho e a realização, baseando em resultados esperados, fornecendo base para ações corretivas e de controle.

Com a determinação de objetivos, desafios e metas, o próximo passo é estabelecer as estratégias. É através delas que se atingirá os objetivos estabelecidos, pois por meio das estratégias serão definidos os caminhos a serem seguidos, por determinarem elas a ligação da empresa com o seu ambiente.

STONER (1985, p. 70) define estratégia como “o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização.”

OLIVEIRA (1991, p. 150) define estratégia como “um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente.”

Assim, a estratégia é a forma de se chegar a um ponto (situação) desejada. Deve sempre estar ligada a satisfação das necessidades de grupos significativos que tenham influência no ambiente da empresa. A chave do sucesso segundo alguns autores, está na habilidade da alta administração em identificar estas necessidades de cada grupo e estabelecer equilíbrio entre eles, atuando de forma a satisfazer esses grupos.

Após o estabelecimento de objetivos, desafios, estratégias e políticas, o próximo passo na elaboração do planejamento estratégico, corresponde ao estabelecimento e posterior administração dos programas de ação necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

Os programas de ação incluem os projetos, programas e planos de ação. OLIVEIRA (1991, p. 59) conceitua o projeto como “os trabalhos a serem executados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento.”

Os programas, OLIVEIRA (1991, p. 59) define como “os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.”

Os planos de ação para OLIVEIRA (1991, p. 59), são “os conjuntos das partes comuns das diversas estratégias quanto ao assunto que está sendo tratado.” Assim os programas de ação, segundo KOTLER (1994, p. 114), devem conter: o que será feito? Quando isso será feito? Quem fará isso? E quanto custará? Começa-se assim a distribuição das tarefas a serem executadas para tornar realidade os objetivos propostos.

Após a definição dos planos de ação, deve-se implementar o orçamento, instrumento este que consolida os aspectos da viabilidade ou não da realização dos planos propostos frente as receitas, despesas e investimentos que a empresa estabeleceu. O orçamento analisa do ponto de vista financeiro avaliando o custo/benefício daquilo que está sendo proposto.

A última parte do planejamento estratégico é o estabelecimento dos mecanismos de controle, avaliando os resultados das ações tomadas, de forma a medir seu desempenho, verificando se os resultados estão dentro dos objetivos estabelecidos.

Conceitua SIMCSIK (1993, p. 597) controle como “a função administrativa que orienta os recursos humanos e os recursos materiais no desempenho das suas atividades dentro do planejamento, dependendo de como é organizado e dirigido.”

OLIVEIRA (1991, p. 60) define controle, como “a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos.”

O processo de controle e avaliação no planejamento estratégico, tem por função acompanhar o desempenho do sistema elaborado, comparando entre as situações alcançadas e as previstas. Deve-se aí considerar os critérios de avaliação dentro da situação adequada quanto a custo benefício.

Desta forma, segundo OLIVEIRA, algumas das finalidades do controle e avaliação de um processo de planejamento seriam:

- “- identificar problemas, faltas e erros que transformam em desvios do planejamento, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam tanto quanto possível próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.”(1991, p.212)

Em síntese, o controle compara o verdadeiro desempenho com o planejado, dando o retorno do processo, que através de uma avaliação dos resultados possibilita o ajuste dos desvios, a fim de cumprir os planos propostos. Nele também podem ser incluídos os planos contingenciais, com os passos que a empresa poderia tomar, quando da ocorrência de situações adversas.

Na aplicação de técnicas de planejamento estratégico deve-se sempre levar em conta o clima da organização e o grau de sinergia entre as áreas, para poder compatibilizar os interesses de curto e longo prazo.

### **3.3. Fases do planejamento estratégico**

Apesar das adversidades existentes no país, vive-se um clima de estabilidade que proporciona às empresas maior facilidade de planejamento de suas ações, e utilização do planejamento estratégico.

Ao passo que as empresas buscam recuperar o tempo perdido, a velocidade com que novas formas de gestão surgem é algo nunca antes visto. Estas novas técnicas de administração representam o que há de mais avançado na atualidade, não significando mais apropriadas. Deve-se assim adaptar as técnicas a realidade de cada empresa.

Segundo GLUCK, KAUFMANN E WALLECK, citados por GRACIOSO (1991, p. 30), as empresas evoluem ao longo de quatro estágios, á medida que sofisticam

seus métodos de planejamento e ações estratégicas, conforme colocados abaixo:

Fase I - Planejamento Financeiro Básico: O processo formal de planejamento tem origem no sistema de orçamento anual, onde tudo é visto sob uma ótica financeira, onde a preocupação básica consiste em estimar receitas e custos corretamente, fixando limites para cada item de despesa. Mesmo, quando praticam estratégias bem arquitetadas, elas nunca são formalizadas. Assim, a eficiência destas estratégias dependem muito da capacidade pessoal do gerente geral e de seus auxiliares mais chegados.

Fase II - Planejamento Baseado em Projeções: À medida que as empresas se tornam mais complexas, torna-se necessário documentar de forma explícita os processos decisórios. O planejamento financeiro torna-se mais difícil a medida que aumenta o peso (e a influência) de fatores externos e ambientais, na vida da empresa. Começa assim a prática da Fase II - um planejamento que leva em conta projeções econômicas, sociais e políticas (cenários).

Note-se que a maior parte do planejamento feito hoje (estratégico ou de longo prazo) cabe nesta categoria, embora muitos planejadores acreditem que já tenham passado para a Fase III.

Nesta fase, ocorre a necessidade de análise de tendências cada vez mais apuradas, mesmo assim não conseguem garantir-se contra mudanças súbitas no ambiente em que a empresa opera.

Fase III - Planejamento Orientado para o Ambiente Externo: Os executivos conscientizam-se da necessidade de passar para a Fase III à medida que as suas previsões sócio-econômicas (típicas da fase anterior) são sistematicamente "furadas" pela dinâmica dos fatos que condicionam o comportamento do mercado. Aqui, a distribuição dos recursos da empresa pode tornar-se dinâmica e imaginosa, pois temos a oportunidade de modificar o futuro enquanto ainda há tempo para isso - seja através de novas prioridades de investimento, seja através de novas áreas de oportunidades sugeridas pelo comportamento do nosso consumidor. De fato, a satisfação das necessidades do consumidor torna-se uma "obsessão" dos estrategistas da Fase III, sob o estímulo da "perspectiva externa" que passam a ter.

Fase IV - Gerenciamento Estratégico: Mais cedo ou mais tarde, porém, a empresa percebe que a Fase III não lhe fornece todas as respostas. É preciso evoluir para a fase seguinte, para evitar problemas internos de comunicação, motivação e controle. Gerenciar estrategicamente consiste em tomar as decisões operacionais (praticamente no dia-a-dia dos negócios) levando em conta os objetivos condicionantes estratégicos.

Cabe a cada empresa, desenvolver um sistema de planejamento estratégico dentro de seu atual estágio ou fase de desenvolvimento. Para isso, deve verificar a sua atual situação ou fase, fazendo a partir daí as adaptações necessárias para estabelecer um planejamento condizente com sua realidade.

### 3.4. Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico irá variar de acordo com a organização e situação. As variações poderão variar em grau de sofisticação, em formalidade, em custos e perfeição, no emprego de métodos quantitativos.

Dentre as vantagens do planejamento estratégico formal segundo PORTER (1986, p.85) podemos citar as seguintes:

- Dá diretrizes coerentes para as atividades da organização;
- Organiza os objetivos de forma claramente definidos, fornecendo métodos para a sua consecução;
- Ajuda aos administradores prever problemas antes de eles surgirem e a lidar com eles antes que eles se agravem;
- Ajuda na tomada de decisão;
- Proporciona uma análise cuidadosa da organização, levantando mais informações para a tomada de decisão;
- Minimiza probabilidade de erros e de surpresas desagradáveis.

As vantagens do planejamento estratégico, tornam-se extremamente importantes nas empresas onde há um intervalo considerável entre a decisão e o resultado.

Entre as desvantagens do planejamento estratégico formal, segundo PORTER (1986, p. 85), podemos citar as seguintes:

- Investimento considerável de tempo, dinheiro e pessoal;
- A possibilidade de adiamento de importantes decisões em virtude de procedimentos de exame e avaliação, levando a perda de oportunidades;
- As despesas que podem ser geradas na manutenção de um sistema bem estruturado, com pesquisa de mercado, levantamento e estruturação de modelos;
- Tendência de restringir a organização a opções mais racionais e livres de riscos;
- Perda de oportunidades atraentes que envolvam alto grau de incerteza ou

difíceis de serem analisadas.

## **4. METODOLOGIA DO TRABALHO**

Este trabalho foi desenvolvido com base numa pesquisa exploratória descritiva, tendo como resultado a elaboração de um sistema de planeamento e controle, com propostas de ações para a empresa.

Foi um trabalho realizado dentro da empresa, de forma intervencionista, com a verificação das condições necessárias para a implementação de um sistema de planeamento e controle.

As técnicas utilizadas fundamentaram-se em análise documental, com levantamento de dados diversos, relacionados com o trabalho, entrevistas estruturadas e não estruturadas e a observação pessoal.

Utilizou-se também de ampla bibliografia, para dar o suporte teórico necessário para o sistema idealizado.

## 5. LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL

### 5.1. Histórico da empresa

Em 1990 foi fundada a Guarujá Indústria e Comércio de Alimentos LTDA., por um grupo de empresários de Guarujá do Sul e região. O empreendimento ocorreu em função da necessidade de se implantar um projeto que garantisse o desenvolvimento econômico do município e a geração de empregos.

Em 19 de março de 1992, foi concretizada a aquisição da marca *FRIGOR* e alguns equipamentos da COMPANHIA JANSEN de alimentos de Blumenau, fato este que possibilitou a utilização de uma marca já consagrada no mercado, porém que não estava sendo utilizada, fato este que minimizou a dificuldade da comercialização produtos no mercado.

Em 12 de agosto de 1992, com incentivos econômicos, iniciaram-se as obras. O objetivo era de que a cidade de Guarujá do Sul torna-se destaque econômico a nível regional, com oportunidade real de aumento de emprego, renda e melhoria da qualidade de vida da população.

Em 1993, frente a inúmeras dificuldades de concretização do projeto, os sócios procuraram uma garantia de mercado para seus produtos. O grande parceiro foi o Frigorífico Apetito de São Paulo, o qual ofereceu também apoio administrativo e financeiro para a concretização.

Em 13 de julho de 1996, foi inaugurado a “ Guarujá Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.” com mais de 9.200 m<sup>2</sup> de área construída, com capacidade de abater 1.000 suínos por dia, num investimento de 6.5 milhões de reais, que é hoje um dos maiores empreendimentos do Extremo Oeste Catarinense.

A partir de 1996, após a inauguração, a empresa começou a discutir o processo de fusão com o Frigorífico Apetito, visando completar o processo de abate e industrialização, de forma a agregar maior valor aos produtos da empresa.

No mês de dezembro de 1996 numa Assembléia Geral, foi apresentada a proposta de fusão, visando transformar numa só empresa, Guarujá Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. e o Frigorífico Apetito Ltda., onde se estabeleceu que a matriz seria em Guarujá do Sul e a filial em São Paulo, passando a se fazer o processo de abate, cortes, salgados e defumados em Guarujá do Sul e a industrialização em São Paulo.

A fusão veio a se consolidar no mês de fevereiro de 1997, quando em Assembléia Geral por unanimidade os sócios avalizaram a fusão, passando a Guarujá Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. e o Frigorífico Apetito Ltda. para Guarujá Alimentos S.A. vindo a atuar com as marcas Apetito e Frigor.

Entre os motivos que levaram a fusão das empresas é que o maior cliente da Guarujá, Indústria e Comércio Ltda. era o Frigorífico Apetito Ltda.. A fusão inicialmente gera uma maior segurança para as empresas, completando o ciclo de abate e industrialização, haja visto que o Frigorífico Apetito estava mais voltado a industrialização pela distância da matéria prima e o Frigorífico de Guarujá mais voltado ao abate e cortes de carnes, por não dispor das instalações para a industrialização.

## **5.2. Organização da empresa**

A Guarujá Alimentos S.A. tem sofrido várias alterações na sua estrutura organizacional nesta fase inicial. Isto se deve ao fato de ser uma empresa nova, que está em busca de uma melhor estruturação frente a grande necessidade de consolidação da empresa. Prova disso é o fato de ter passado de uma sociedade de pessoas para uma sociedade de capital, num período de apenas sete meses de operação.

Tais fatores vêm comprovar o potencial da empresa e a necessidade de organização de sistemas de planejamento e controle, a fim de proporcionarem segurança para a tomada de decisão.

Atualmente a empresa está estruturada com três diretorias subordinadas a um diretor presidente:

A Diretoria Industrial é responsável por todo o processo produtivo, administrando com o apoio do departamento de recursos humanos, todo o processo de contratação e treinamento.

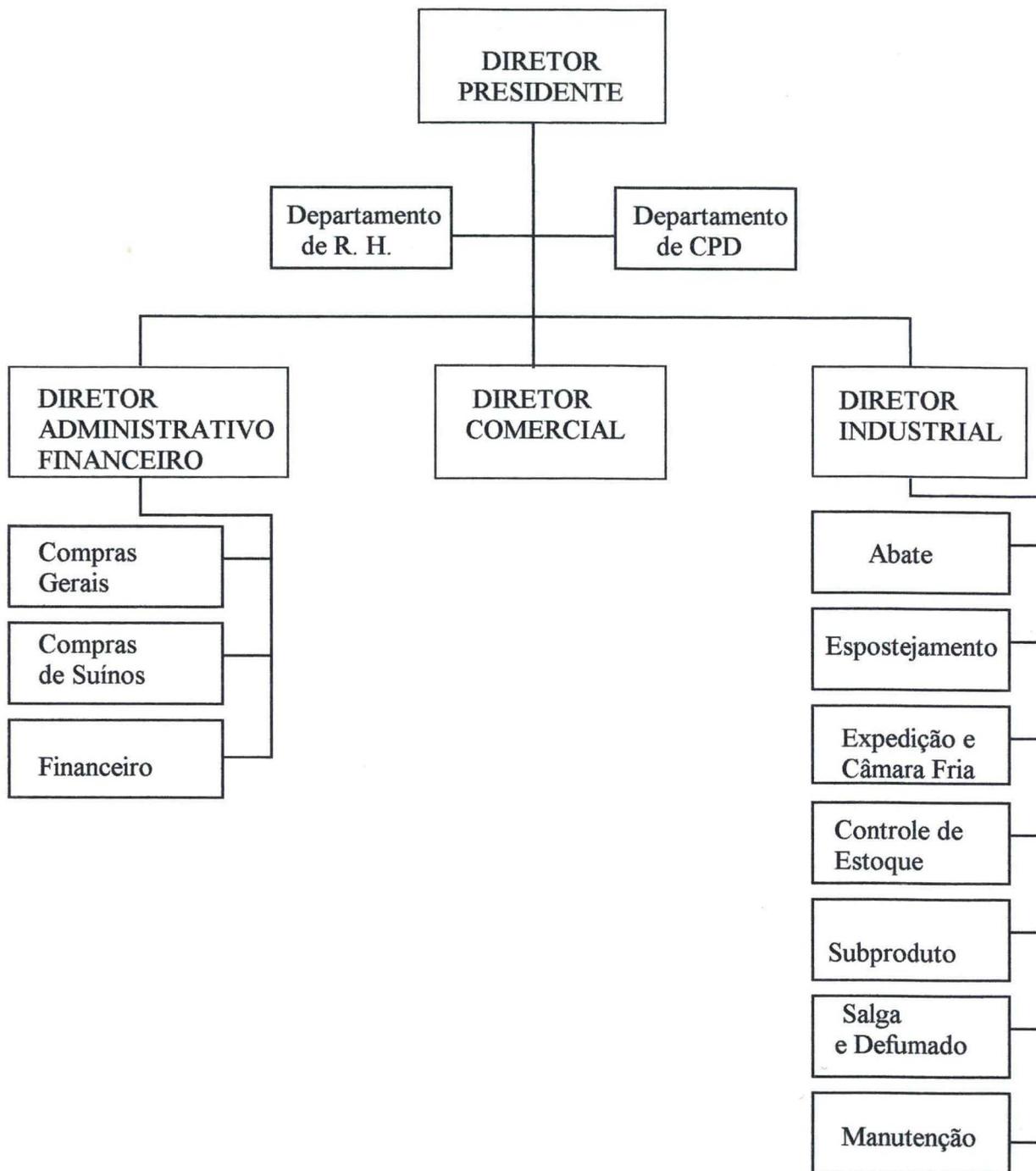
A Diretoria Administrativa-Financeira é responsável pelo setor financeiro como crédito, cobrança, controladoria, operações financeiras. Conta com o auxílio de um departamento financeiro. O setor de compras está dividido em dois departamentos: Um responsável pela compra de suínos e outro responsável pela compra de outros produtos e serviços de que a empresa necessita. Tem subordinado também, toda a parte de expedição e controle da saída de mercadorias.

A Diretoria Comercial está instalada em São Paulo, comandando através do seu quadro de vendedores, toda comercialização dos produtos da marca *FRIGOR*, cuidando de toda a parte comercial como marketing, relações públicas, entre outras atividades ligadas a área de vendas.

A parte da contabilidade fiscal é toda terceirizada, bem como o transporte de mercadorias e a assessoria jurídica. Como staff, o diretor presidente conta com o departamento de recursos humanos e o departamento de processamento de dados.

Esta distribuição pode ser melhor visualizada no organograma que consta do quadro 01.

**QUADRO 01**  
**Organograma da empresa**



### 5.3. Área de marketing

#### 5.3.1. Oferta e demanda

Da produção nacional de carnes suínas, 80% são absorvidos pelo mercado interno e 20% são destinados ao mercado externo (Fonte: Sadia S/A). O Brasil no ano de 1996 teve um consumo *per capita* de 9,3 Kg de carne de suíno, como pode ser visto no quadro 02. Comparando este nível com o consumo médio por pessoa a níveis mundiais, percebe-se que o mercado nacional de carne suína ainda tem potencial de crescimento, prova disso são as constantes elevações das taxas de consumo per capita obtidas nos anos 90.

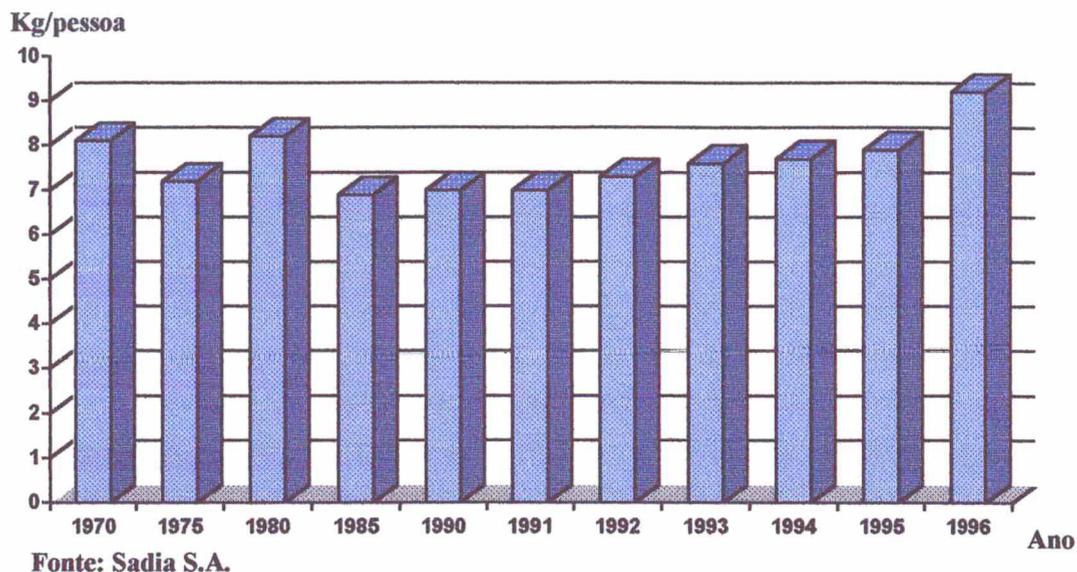
**QUADRO 02**  
**Consumo de carne de suíno no Brasil**  
(Em Kg por pessoa/ano)

Ano de Referência	Consumo em Kg por pessoa
1970	8,1
1975	7,2
1980	8,2
1985	6,9
1990	7,0
1991	7,0
1992	7,3
1993	7,6
1994	7,7
1995	7,9
1996	9,3

Fonte: Sadia S/A

## GRÁFICO 01

Consumo de carne de suíno no Brasil no período de 1970 a 1996.



O consumo brasileiro de carnes suínas é pouco representativo, quando comparado com alguns países como os do quadro 04. Mas através do gráfico 01 percebe-se que a uma alta constante, considerando a década de 90, que só apresentou taxas crescentes de consumo.

## QUADRO 03

Produção de carne suína no Brasil no ano de 1994.

Item	Quantidade em toneladas
<i>Produção total de carne suína no Brasil</i>	<i>1.450.992</i>
<i>Produção total de carne suína em Santa Catarina</i>	<i>435.298</i>
<i>Consumo no mercado interno</i>	<i>1.160.794</i>
<i>Exportações</i>	<i>290.198</i>

Fonte: Sadia S/A

Santa Catarina é responsável por cerca de 30% da produção de suínos do país, segundo Quadro 03. Tal fato se dá pelo sistema desenvolvido pelas agro-industriais, o chamado integrado.

O quadro 04 apresenta o consumo de carne suína em alguns países do mundo.

#### QUADRO 04

##### Consumo de carne de suíno em alguns países no ano de 1994

(Em Kg por pessoa/ano)

<b>País</b>	<b>Consumo médio anual/pessoa</b>
Canadá	33,9
México	10,6
Estados Unidos	31,0
Brasil	7,7
Bélgica	52,8
Dinamarca	66,8
França	38,4
Alemanha	48,6
Grécia	22,3
Irlanda	38,1
Itália	35,6
Holanda	46,5
Japão	16,5
China	24,7
Hong Kong	34,4
Coréia	18,1

Fonte: Sadia S/A

Quando se compara o consumo brasileiro com o dos países desenvolvidos (quadro 04) pode-se perceber que existe uma grande distância. Como o consumo no Brasil

tem apresentado elevações, nosso mercado representa um mercado teoricamente muito promissor, indicando futuras demandas de consumo a serem supridas.

### 5.3.2. Mercado e perspectivas

A empresa tem sua produção absorvida toda pelo mercado interno. A capacidade de vendas da empresa, com a fusão com o Frigorífico Apetito, aumentou, dependendo de uma maior produção, para seu atendimento.

Pelo fato de a empresa estar trabalhando em sua maioria com cortes *in natura*, este mercado sofre uma maior sazonalidade de consumo. Esta sazonalidade ocorre da seguinte forma: o período de maior consumo é no 2º semestre acentuando-se no último trimestre. O período de baixa do consumo se dá no 1º semestre do ano, com maior ênfase no 1º trimestre. Este fato não ocorre com os produtos industrializados.

As perspectivas para o mercado interno são positivas, pelo fato de a empresa ter uma boa equipe de vendas, tendo esta, conhecimento profundo do mercado em que atua. A comunicação é um ponto forte, pois as informações de mercado são transmitidas com rapidez a produção, possibilitando que esta altere da mesma forma o processo produtivo, proporcionando o ajuste do produto demandado com o ofertado pela empresa. Isso se dá pela sincronia da área de vendas com a de produção.

Muitas são as barreiras impostas para a exportação dos produtos, principalmente pelas exigências sanitárias, como a da febre aftosa, que impede a entrada dos produtos brasileiros nos principais mercados, como é o caso do mercado europeu.

Atualmente a empresa está se preparando para atender as exigências do mercado externo, buscando parceiros no Mercosul, principalmente na Argentina e também em Hong Kong, os quais deverão ser consolidados numa fase subsequente, segundo a diretoria da empresa, pois no momento o frigorífico tem sua capacidade de produção toda absorvida pelo mercado interno, não vindo em determinados momentos atender a demanda, sendo este um ponto a ser melhor trabalhado.

### 5.3.3. Vendas por Estado

A empresa vem atuando principalmente nas Regiões Sul e Sudeste, em especial no Estado de São Paulo. O quadro 05, demonstra precisamente os valores e a porcentagem que cada Estado consumiu dos produtos da empresa no período de outubro de 1996 a março de 1997.

#### QUADRO 05

##### Vendas por Estado no período de outubro de 1996 a março de 1997.

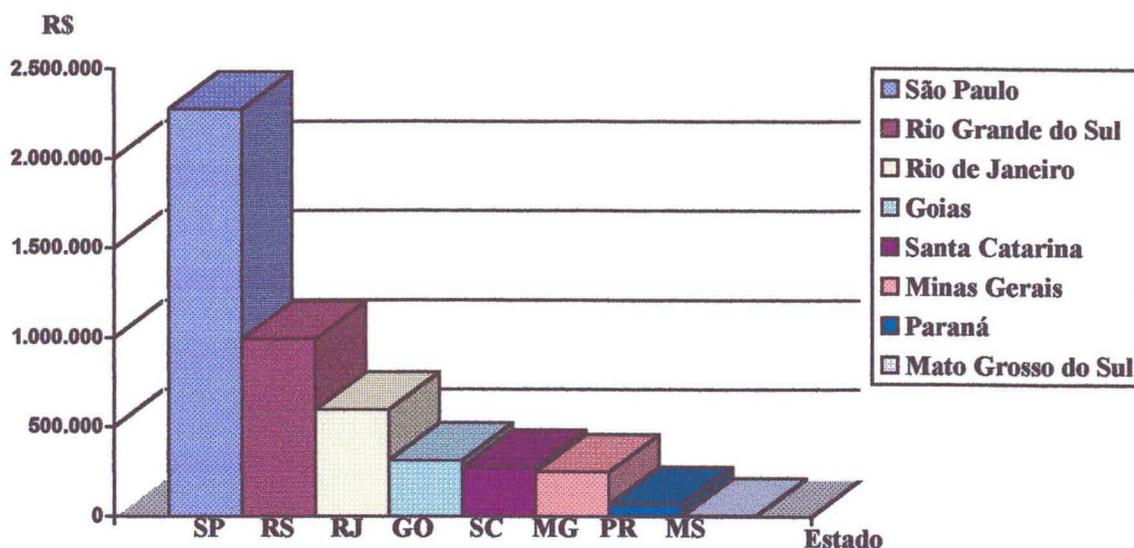
Estado	Valor em R\$	Porcentagem
São Paulo	2.725.541,00	52,2 %
Rio Grande do Sul	993.703,00	19 %
Rio de Janeiro	598.097,00	11,4 %
Goiás	313.680,00	6 %
Santa Catarina	273.144,00	5,2 %
Minas Gerais	249.321,00	4,8 %
Paraná	67.087,00	1,3 %
Mato Grosso do Sul	4.224,00	0,1 %
<b>Total</b>	<b>5.072.997,00</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

Os valores das vendas da empresa Guarujá Alimentos S/A por Estado, está demonstrado no gráfico 02, destacando o Estado de São Paulo com R\$ 2.725.541,00, no período de outubro de 1996 a março de 1997. O gráfico 03, representa a proporção das vendas por Estado, destacando o Estado de São Paulo com 52,2 % das vendas. Outros Estados que têm porcentagens relevantes, são os Estados do Rio Grande do Sul e do Rio de Janeiro.

## GRÁFICO 02

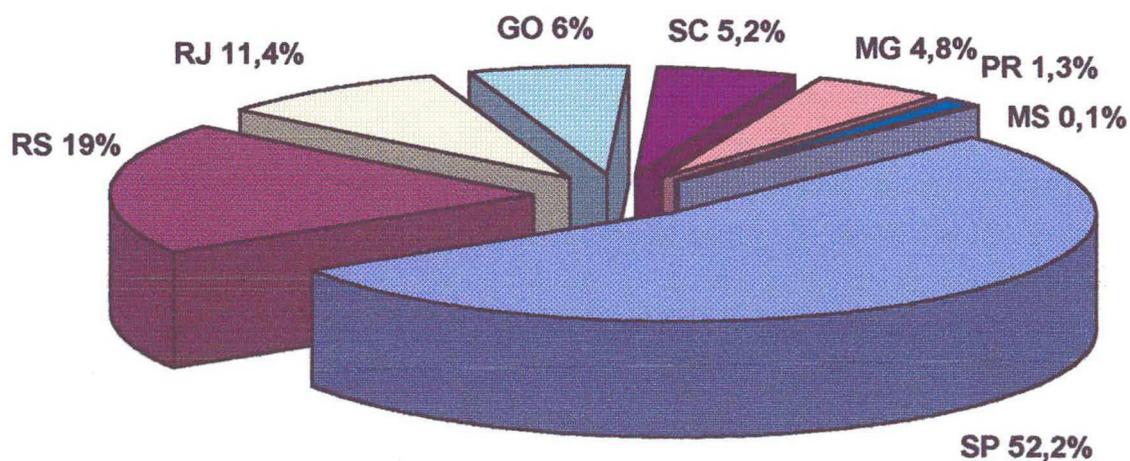
Vendas por Estado no período de outubro de 1996 a março de 1997.



Fonte: Guarujá Alimentos S/A

## GRÁFICO 03

Proporção de vendas por estado no período de outubro de 1996 a março de 1997.



Fonte: Guarujá Alimentos S/A

### 5.3.4. Clientes

A empresa Guarujá Alimentos S.A. possui uma clientela diversificada, sendo constituída por frigoríficos, supermercados, padarias, açougues, entre outros, mas quem absorve a maior parte da produção são outros frigoríficos, que compram os produtos *in natura* a fim de industrializá-los.

Desta forma, existe uma concentração nas vendas dos produtos, pois é destinada a frigoríficos que compram em grandes quantidades. Ocorre, que a parceria com o frigorífico *Apetito*, que resultou na fusão das empresas, este através de sua equipe de entrega, trabalha com a função de vender e distribuir pequenas quantidades de produtos na região da grande São Paulo, vendendo e distribuindo para seus mais de 3.000 clientes os produtos das marcas *Apetito* e *Frigor*.

Assim os maiores clientes da Guarujá Alimentos S.A. são:

- Frigorífico *Apetito* Ltda. em São Paulo;
- Frigorífico *Prenda* S.A. no Rio Grande do Sul;
- Frigorífico *Persa* em Goiás;
- Frigorífico *Sadia* S.A., sendo atendido em Santa Catarina e Rio de Janeiro;
- Frigorífico *PIF PAF* S.A em Viçosa, Minas Gerais;
- Frigorífico *Olhos D'água* Ltda. em Itú, São Paulo;
- Frigorífico *Marba* Ltda. em São Paulo.

#### 5.3.4.1. Classificação ABC de clientes

A divisão de clientes dentro de uma classificação ABC, conforme o quadro 06 demonstrou uma concentração nas vendas dos produtos a grandes clientes. Isto se deve ao fato de a empresa não estar industrializando os seus produtos na sua maioria, trabalhando principalmente com cortes *in natura*, defumando e salgando alguns produtos.

**QUADRO 06**

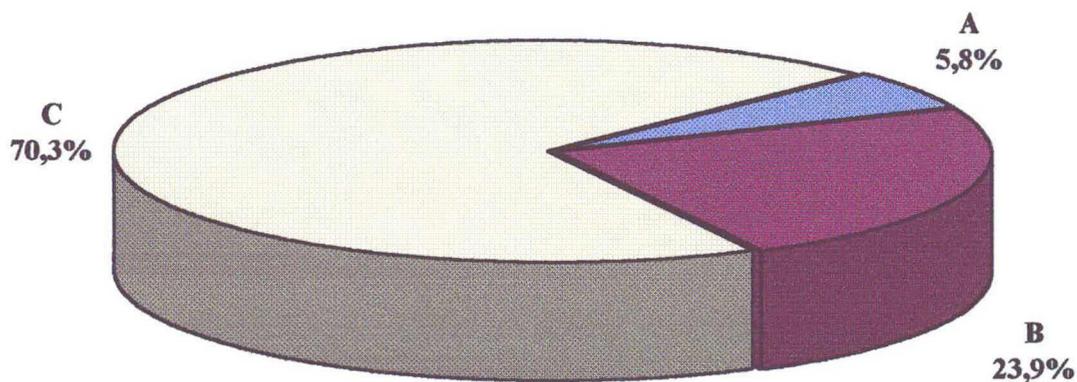
**Concentração de clientes quanto a valores e porcentagem  
no período de outubro de 1996 a março de 1997.**

<b>Nº de Clientes</b>	<b>Valor</b>	<b>% de Clientes</b>	<b>% de Vendas</b>
8	3.946.363,00	5,8%	75,50%
33	1.048.662	23,9%	20,10%
97	229.772	70,3%	4,40%
138	5.224.797,00	100%	100,00%

Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

**GRÁFICO 04**

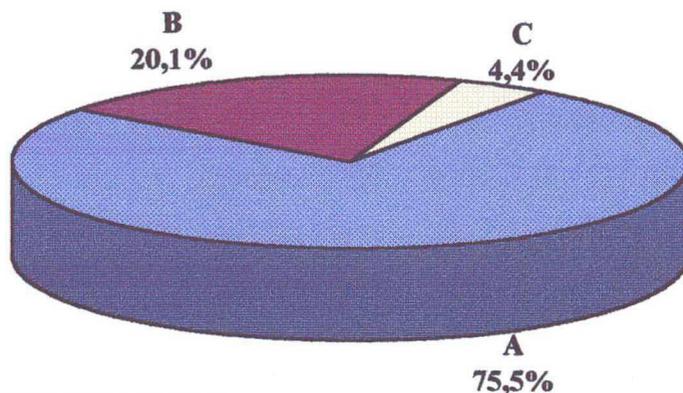
**Porcentagem de clientes por classe na classificação ABC  
no período de outubro de 1996 a março de 1997.**



Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

**GRÁFICO 05**

**Porcentagem de vendas acumuladas por classe na classificação ABC  
no período de outubro de 1996 a março de 1997**



Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

Esta concentração de vendas torna a empresa vulnerável, pois como 75,5 % do faturamento envolve somente 8 clientes, isso proporciona pouca margem de operacionalização, podendo ficar dependente desse grupo.

Como em geral a maioria dos clientes que compram os produtos são outros frigoríficos, este fato indica que ela está agregando pouco valor ao seu produto, demonstrando um ponto a ser trabalhado, bem como a pulverização da produção para outros pontos de vendas como supermercados.

### 5.3.5. Produtos

Os produtos da empresa são todos derivados de suínos. Dividem-se em produtos congelados, produtos salgados, produtos defumados e subprodutos.

Os Produtos congelados se dividem em:

- Carcaça;

- Pernil com osso;
- Pernil sem osso;
- Paleta desossada;
- Toucinho sem pele;
- Retalhos;
- Lombo;
- Costela;
- Carré;
- Sobrepaleta 1 X 1 congelada;
- Sobrepaleta industrial congelada;
- Papada
- Gordura em rama;
- Filé;
- Fígado;
- Recorte de costela congelada;
- Pele comestível;
- Pés;
- Orelhas;
- Coração;
- Rins;
- Língua;
- Garganta;
- Toucinho tipo B;
- Ponta lombo;
- Ponta costela;
- Retalho cabeça;
- Salsicha;
- Costela especial;
- Pele B;
- Pele especial;

- Lombo G;
- Toucinho especial.

Os produtos salgados são:

- Barriga com costela;
- Barriga;
- Ponta de costela;
- Costela;
- Língua;
- Pé;
- Rabo;
- Orelha;
- Tripa beneficiada.

Os produtos defumados são:

- Bacon;
- Barriga.

Os subprodutos são:

- Farinha de carne;
- Farinha de osso;
- Banha;
- Graxa industrial
- Couro com pelo.

Dentre os produtos de maior destaque, em faturamento, estão a carcaça, o carré, a barriga defumada e o bacon defumado. A empresa no período de outubro de 1996 a março 1997, efetuou muitas vendas de carcaça, sendo que no último mês em estudo este quadro se reverteu, tendo a empresa comprado carcaça para cortes. Assim o perfil da empresa deve mudar, industrializando mais a sua produção, agregando maior valor ao produto.

### **5.3.6. Sistema de distribuição e transportes de produtos**

O sistema de distribuição e transporte da empresa, é feito na sua maioria de forma terceirizada. Ela conta com uma central em São Paulo, que faz todo o comando das vendas. A sistemática se dá através de um zoneamento feito pela empresa nas áreas de sua atuação, onde passam os vendedores durante o dia.

No final do dia são expedidos os pedidos de compra para a central que encaminha diretamente para a sede da empresa em Guarujá do Sul, que no dia seguinte encaminha para a central os produtos, quando o pedido for menor do que três toneladas. Quando maior, este é entregue diretamente ao cliente pelo transportador.

A central conta com caminhonetes que fazem a distribuição das pequenas quantidades de produtos, bem como a distribuição nos locais onde os grandes caminhões tem dificuldade de acesso.

### **5.3.7. Fornecedores**

Os fornecedores de suínos são da própria região, sendo o raio de distância da coleta dos suínos de aproximadamente 70 Km, distribuídos entre municípios do Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. Entre os municípios que se destacam na entrega de suínos para a empresa estão São José do Cedro; Anchieta; Iporã do Oeste; Itapiranga e Guarujá do Sul.

Atualmente a empresa conta com cerca de 20 comerciantes que fazem a intermediação entre pequenos produtores e a empresa. Os produtores maiores, negociam diretamente com a empresa, entregando pessoalmente a sua produção.

A empresa não dispõe de produtores integrados, não ocorrendo assim o fomento, sendo este um dos problemas que causa a oscilação de abate.

Dispõem ela de uma parceria junto a empresa de rações PURINA a qual serve de fabricante da ração para os produtores rurais sendo esta intermediação feita pelo

frigorífico.

Ela conta com técnicos para fazerem o trabalho de campo, que tem a função de cuidarem da qualidade dos suínos e prestarem assistência técnica aos produtores no manejo da criação. Este trabalho está sendo feito em pequena escala, devendo-se expandir num curto prazo, assim que a empresa estiver melhor estrutura, quando começará a parceria entre produtor e empresa.

#### **5.3.7.1. Produção regional**

No levantamento feito sobre a suinocultura pelo frigorífico, juntamente aos órgãos representativos ( Secretaria da Agricultura, EPAGRI, CIDASC e ACCS) foi identificado um efetivo (número de animais a campo) de 347.650 cabeças de suínos no ano de 1994. Com o incremento realizado no ano de 1995, houve um crescimento no plantel de suínos em torno de 12% no ano, chegando a aproximadamente 390.000 cabeças, no ano de 1995. Com crise no ano de 1996 este plantel sofreu uma redução a qual esta sendo percebida este ano, pelo alto preço pago pelo suíno vivo.

O quadro 07 demonstra um levantamento de informações efetuado em julho/94 pela empresa, junto a órgãos como EPAGRI, CIDASC, ACCS e Secretaria da Agricultura dos Municípios.

A região onde a empresa atua é destaque a nível nacional pela produção de suínos, haja visto o sistema de fomento desenvolvido pelas empresas já existentes no ramo agro-industrial. Isto dá uma certa vantagem quando considerado a localização do empreendimento, sendo este um dos fatores positivos frente num mercado tão competitivo como o agro-industrial.

**QUADRO 07****Plantel de suínos na região no ano de 1994.**

<b>Municípios</b>	<b>Nº de matrizes</b>	<b>Nº de produtores</b>	<b>Plantel efetivo</b>
Guarujá do Sul	1.827	120	13.000
São José do Cedro	6.500	1.300	47.000
Guaraciaba	5.500	420	40.000
S. Miguel do Oeste	4.300	1.200	32.000
Anchieta	1.200	280	9.000
Descanso	2.800	800	20.400
Belmonte	200	45	1.500
Santa Helena	1.269	97	9.070
Itapiranga	8.400	600	60.000
São João do Oeste	3.500	670	25.000
Tunápolis	880	70	6.500
Iporã do Oeste	4.200	320	29.550
Dionísio Cerqueira	300	30	2.100
Palma Sola	400	150	3.000
Outros Municípios	8.215	568	56.030
<b>Total Geral</b>	<b>49.491</b>	<b>6670</b>	<b>347.650</b>

Fonte: EPAGRI, CIDASC, ACCS e Secretária da Agricultura dos Municípios.

**5.3.8. Concorrentes**

A concorrência se dá de duas formas:

- pela compra de suínos; e
- comercialização da produção.

Quanto à compra de suínos, a empresa tem encontrado dificuldades. Um pouco pela falta de suínos para o abate em virtude da crise na suinocultura no ano de 1996. Encontrou facilidade por outro lado com a dificuldade financeira da Chapecó S/A, a saída

da CEVAL e a PERDIGÃO da região, não atuando estas mais com o sistema de integração, abrindo campo para a empresa, facilitando a compra de suínos. Apesar da saída, muitos comerciantes que fazem a intermediação entre empresa e produtor, tem levado para tais empresas que ficam distantes os suínos em busca de melhores preços.

As principais empresas concorrentes quanto a compra de suínos vivos são:

- SADIA CONCÓRDIA S/A
- CEVAL ALIMENTOS S/A
- PERDIGÃO S/A
- CHAPECÓ S/A
- COOPERCENTRAL LTDA. (FRIGORÍFICO AURORA)
- RIOSULENSE (PAMPLONA)
- FRIGUMZ
- FRICASA

Quanto a concorrência de mercado, a empresa por contar com uma boa equipe de vendas, com conhecimento de mercado, não tem sofrido dificuldades na comercialização dos produtos, segundo a diretoria. Outro fator relevante e que a empresa se sente orgulhosa, é que a entrega dos produtos é feita dentro dos prazos estipulados, fato este que proporciona um diferencial quanto aos concorrentes.

### 5.3.9. Preço

A empresa tem seus preços fixados com base no preço de mercado. Falta uma política de preço estruturada pelo pouco capital de giro disponível. Isso ocorre pela falta de uma apropriação de custos correspondente com a estrutura da empresa.

Trabalha ela com base nos preços estipulados pelo mercado, não tendo conhecimento do seu ponto de equilíbrio, não estipulados preços máximos de compra nem os mínimos de vendas claramente.

Ela compra os suínos com um prazo para pagamento de 15 dias em média, dependendo da negociação com o fornecedor. Já os prazos para recebimento das vendas

giram em torno de 25 dias.

### **5.3.10. Marcas**

A empresa atualmente tem trabalhado com a marca *FRIGOR* e *APETITO*. Tem ela o projeto de lançar a marca Guarujá, mas que no momento não é viável, nem necessária por já estar atuando com as marcas citadas.

## **5.4. Área de Produção**

O Frigorífico conta com mais de 9.200 metros quadrados de área construída. Está preparado para abater 800 suínos, transformar carcaças em cortes *in natura* dos mais variados tipos e trabalhar a carne na forma de salgados e defumados.

Tem capacidade física para abater 1.000 suínos por dia e capacidade de maquinário para 800 suínos por dia. Para equiparar a capacidade física com a de maquinário do frigorífico no que tange à área de abate se faz necessário a aquisição de uma caldeira mais potente, um transformador, um digestor de banha e uma estação de tratamento de água, haja visto o grande volume de água que esta atividade exige.

A área de salga possui uma capacidade física maior, estando preparada para 2.000 suínos por dia, bem como a área de defumados.

### **5.4.1. Tecnologia empregada na produção**

Frente à necessidade de adaptar as instalações num contexto tecnológico de

ponta, atendendo sempre aos aspectos de higiene, funcionalidade e flexibilidade para eventuais mudanças em alguns setores, procurou estabelecer um fluxo constante e seqüencial da produção, tendo como regra básica a otimização do processo, estabeleceu um sistema de movimentação dos produtos e dejetos de maneira que ocorresse por declividade, evitando assim a implantação de sistemas de transportes no processo produtivo (chutes pneumáticos), conseqüentemente diminuindo os custos de produção.

No que tange à área de resfriamento, espotejamento, congelamento e estocagem, foram construídas em ambientes eficientes com a utilização de materiais de última geração, feitos com isopainéis, proporcionando um aproveitamento quase que perfeito do sistema de refrigeração, obedecendo aos padrões exigidos.

A higienização é um fator de destaque, com azulejos até o teto, com materiais em aço inoxidável, exceto quando da estrutura de abate, que tem algumas plataformas de ferro. Assim as normas de higiene são rigorosamente obedecidas, passando os funcionários por um processo de higienização corporal antes da entrada no ambiente de trabalho, bem como exames de saúde periódicos.

#### **5.4.2. Processo produtivo**

O processo produtivo (Quadro 08) é constituído pela chegada do suíno na pocilga, transporte este que é feito pelo produtor ou intermediário no período entre às 02:00 até às 06:00, onde é pesado por balança eletrônica. Estas informações são passadas para o computador central, e expedidos pela manhã os valores a serem pagos ao produtor. Na pocilga são feitas várias análises das condições dos suínos, podendo este seguir em direção ao abate normal ou ao abate sanitário onde no caso será incorporado ao subproduto.

No setor de abate, que ocorre no período da manhã, é feito o trabalho de transformação dos suínos em carcaça seguindo os restos para o subproduto. Após este processo o suíno passa pela Inspeção Federal onde é feita a avaliação das condições tanto das carcaças como dos órgãos, onde os produtos podem tomar diferentes caminhos: seguir para a câmara de resfriamento se em bom estado, ou para a câmara de seqüestro para análise

detalhada se apresentar algum problema não diagnosticado, sendo daí enviado para a câmara de resfriamento ou se condenado para o subproduto.

No subproduto é feita a seleção dos restos do suíno de onde segue para os diferentes setores como triparia, cozimento, entre outros.

Na câmara de resfriamento o suíno entra pela parte da manhã, ficando a uma temperatura de - 20° C até o começo da tarde para posteriormente ser transformado em cortes *in natura* no setor de espostejamento.

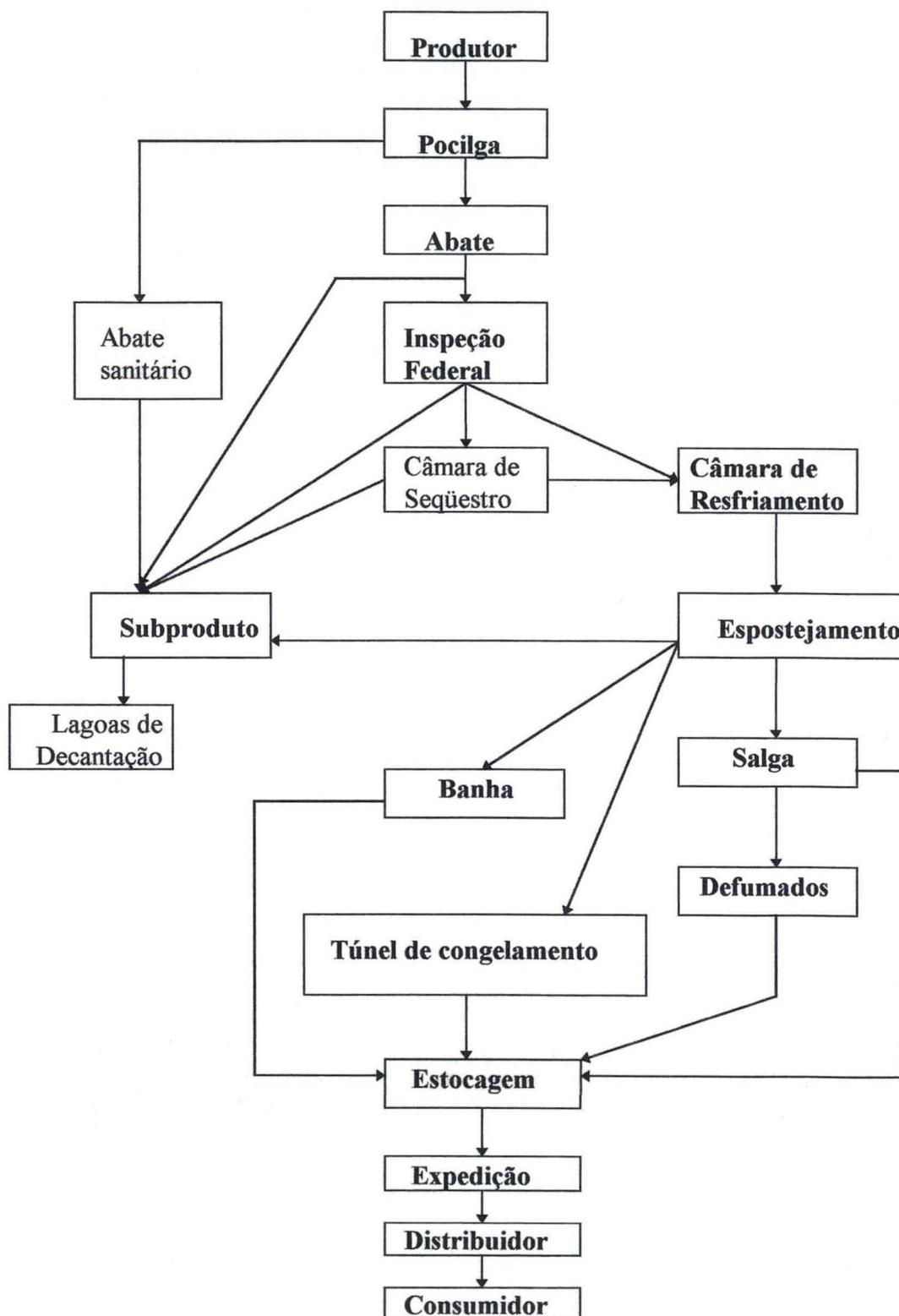
Do espostejamento os produtos são embalados, ou seguem para a salga, sendo os restos encaminhados para o subproduto. Dos produtos que são dirigidos para a banha, após o processo de industrialização são estocados.

Os produtos já embalados são dirigidos para o túnel de congelamento onde ficam por 36 horas numa temperatura de - 35° C, indo no dia seguinte para as câmaras de estocagem. Os produtos que vão para a salga sofrem o trabalho de salgagem, ficando uma semana, sendo após embalados e resfriados na câmara de estocagem.

Podem os produtos da salga tomar a direção para a defumação, na qual deverão ficar por dois dias e meio nas câmaras de defumação. Após este período ficam por meio dia no resfriamento, para depois serem embalados e estocados.

Na estocagem os produtos ficam a uma temperatura de - 20° C, estando prontos para a expedição, de onde seguem para os distribuidores ou clientes.

**QUADRO 08**  
**Fluxograma do processo produtivo**



### 5.4.3. Nível de utilização da capacidade instalada

O frigorífico, tem operado com praticamente 50 % da sua capacidade instalada, sendo o maior problema para o aumento de sua produção a falta de suínos na região. Isto se deve as barreiras de controle da febre aftosa que impedem a vinda de suínos do Paraná, bem como a crise da suinocultura no ano de 1996, a qual forçou a diminuição da produção regional, quando muitas matrizes foram abatidas.

Pode-se perceber esta oscilação pela média mensal de abate de suínos conforme quadro 09.

#### QUADRO 09

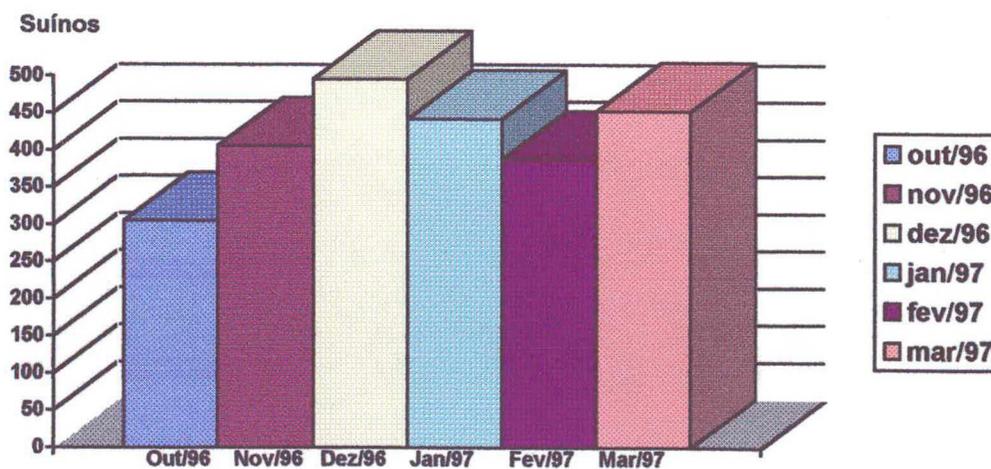
Média de abate diária no período de outubro de 1996 a março de 1997.

Mês	out./96	nov./96	dez/96	jan./96	fev./97	mar/97
Média de abate dia	305	405,4	495,5	442	387,6	453

Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

#### GRÁFICO 06

Média de abate diária no período de outubro de 1996 a março de 1997.



Quando analisado a média de abate por mês, percebe-se que esta não segue um curso ascendente, como poderia. O ideal seria que este desempenho revela-se um nível crescente de utilização da capacidade de abate, proporcionando maior regularidade à área de produção.

#### 5.4.4 Índices de produtividade

A produtividade dos funcionários em decorrência da falta de matéria prima sofreu variações, comprometendo o desempenho da empresa como mostra o quadro 10.

**QUADRO 10**  
**Produção mensal e produtividade no**  
**período de outubro de 1996 a março de 1997.**

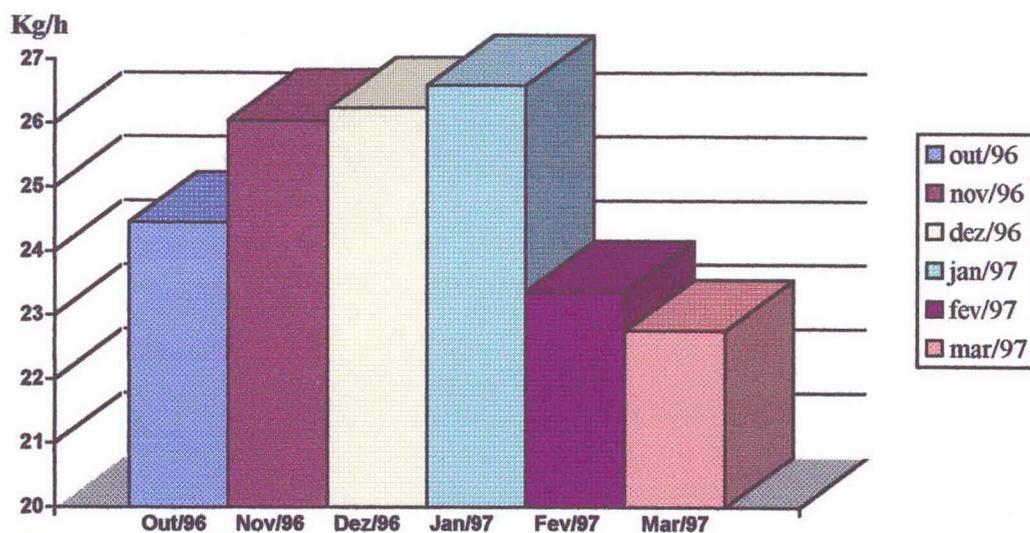
Mês	Produção	Kg./hora func.	Peso/ Func.
Outubro	629.355 Kg.	24,449 Kg/h	4.370,5 Kg/func.
Novembro	800.916 Kg.	26,046 Kg/h	4.352,8 Kg/func.
Dezembro	899.863 Kg.	26,237 Kg/h	4.917,3 Kg/func.
Janeiro	975.004 Kg.	26,587 Kg/h	5.158,8 Kg/func.
Fevereiro	706.154 Kg.	23,373 Kg/h	3.566,4 kg/func.
Março	852.844 Kg.	22,762 Kg/h	4.180,6 Kg/func.

Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

Os gráfico 07 e 08 representam o desempenho do setor produtivo no período de outubro de 1996 à março de 1997.

## GRÁFICO 07

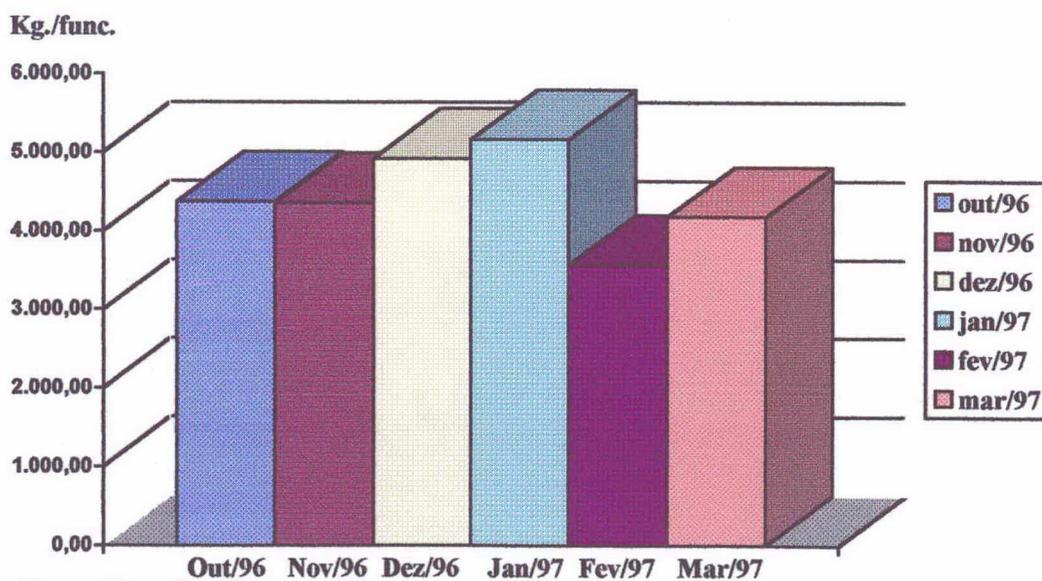
Produtividade Kg/hora funcionário trabalhada no período de outubro de 1996 a março de 1997.



Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

## GRÁFICO 08

Produtividade Kg/funcionário ao mês no período entre outubro de 1996 a março de 1997.



Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

A produtividade tem sofrido variações consideráveis neste período, mostrando uma curva decrescente nos meses de fevereiro e março, meses estes em que o nível de suínos abatidos sofreu maior oscilação. Com a estabilização da oferta de matéria prima estes índices tendem a melhorar, proporcionando à empresa índices mais estáveis.

## **5.5. Área financeira:**

A área financeira necessita de ajustes, em face das dificuldades pelas quais a empresa passa no momento. Entre os principais pontos a serem citados está a insuficiência de capital de giro frente ao volume de recursos envolvidos para operacionalização da empresa, e a dificuldade em conseguir linhas de créditos para alavancar esses recursos, a fim de financiar um incremento de capital de giro. Esta falta de recursos leva a empresa a fazer descontos antecipados de duplicatas, comprometendo a saúde financeira dela.

Outro fator a ser levado em consideração é a questão de ter começado a operar em agosto de 1996, estando em fase de estruturação quanto a área financeira, pois já começou operando com um abate de 200 suínos em média por dia e um quadro em torno de 120 funcionários. Assim é necessário estruturá-la de acordo com sua realidade, fato este que está em processo de consolidação.

### **5.5.1. Análise das demonstrações dos resultados**

Foi realizada a análise horizontal e vertical dos meses de outubro de 1996 a março de 1997, baseando-se nas demonstrações do resultado do período da Guarujá Alimentos S.A (Quadros 11 e 12).

QUADRO 11

GUARUJÁ ALIMENTOS S.A.

Demonstração do resultado do exercício

análise vertical e horizontal

período de outubro a dezembro de 1996.

CONTA	out./96			nov./96			dez/96		
	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH
<b>3. FATURAMENTO LÍQUIDO</b>	591.014,00	100,00	100,00	896.182,00	100,00	151,63	1.138.691,00	100,00	192,67
<b>4. Custo Produtos Vendidos</b>	(497.025,00)	(84,10)	100,00	(737.401,00)	(82,40)	148,36	(981.749,00)	(86,20)	197,52
<b>5. Contribuição</b>	93.989,00	16,90	100,00	157.781,00	17,60	167,87	166.842,00	13,80	177,51
<b>6. Custos e Despesas Fixas</b>	(128.372,00)	(21,70)	100,00	(148.364,00)	(16,60)	115,57	(174.513,00)	(15,30)	135,94
Custos de pessoal prod.	(67.650,00)	(11,40)	100,00	(88.999,00)	(9,90)	131,56	(102.870,00)	(9,00)	152,62
Custos gerais de prod.	(48.396,00)	(8,20)	100,00	(48.066,00)	(5,40)	99,32	(60.583,00)	(5,30)	125,18
Despesas Administrativas	(10.400,00)	(1,80)	100,00	(9.427,00)	(1,10)	90,64	(9.127,00)	(0,80)	87,76
Despesas Comerciais	(1.926,00)	(0,30)	100,00	(1.872,00)	(0,20)	97,20	(1.933,00)	(0,20)	100,36
<b>7. Result. Antes Encargos Fin.</b>	(34.383,00)	(5,80)	100,00	9.417,00	1,10	(27,39)	(17.671,00)	(1,60)	51,39
<b>8. Encargos Financeiros</b>	(29.231,00)	(4,90)	100,00	(30.115,00)	(3,40)	103,02	(29.921,00)	(2,60)	102,36
<b>9. Resultado Líquido Período</b>	(63.614,00)	(10,80)	100,00	(20.698,00)	(2,30)	32,54	(47.692,00)	(4,20)	74,98

Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

QUADRO 12

GUARUJÁ ALIMENTOS S.A.

Demonstração do resultado do exercício

análise vertical e horizontal

período de janeiro a março de 1997.

CONTA	jan./97			fev./97			mar/97		
	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH	Valor	AV	AH
<b>3. FATURAMENTO LÍQUIDO</b>	1.076.761,00	100,00	182,19	997.996,00	100,00	168,86	1.372.878,00	100,00	232,29
<b>4. Custo Produtos Vendidos</b>	(924.285,00)	(85,80)	185,96	(800.167,00)	(80,20)	160,99	(1.240.172,00)	(90,30)	249,52
<b>5. Contribuição</b>	152.476,00	14,20	162,23	197.828,00	19,80	210,48	132.706,00	9,70	141,19
<b>6. Custos e Despesas Fixas</b>	(161.594,00)	(15,00)	125,88	(148.437,00)	(14,90)	115,63	(134.506,00)	(9,80)	104,78
Custos de pessoal prod.	(86.077,00)	(8,00)	127,38	(87.545,00)	(8,80)	129,41	(97.462,00)	(7,10)	144,07
Custos gerais de prod.	(62.265,00)	(5,80)	128,66	(49.873,00)	(5,00)	103,05	(37.045,00)	(2,70)	76,54
Despesas Administrativas	(11.589,00)	(1,10)	111,43	(8.806,00)	(0,90)	84,67	(46.912,00)	(3,40)	451,08
Despesas Comerciais	(1.663,00)	(0,20)	86,34	(2.213,00)	(0,20)	114,9	(3.743,00)	(0,30)	194,34
<b>7. Result. Antes Encargos Fin.</b>	(9.118,00)	(0,80)	26,52	49.391,00	4,90	-143,65	(27.128,00)	(2,00)	78,9
<b>8. Encargos Financeiros</b>	(28.122,00)	(2,60)	96,21	(33.729,00)	(3,40)	115,39	(95.613,00)	(7,00)	327,09
<b>9. Resultado Líquido Período</b>	(37.240,00)	(3,60)	58,54	15.662,00	1,60	-24,62	(122.741,00)	(8,90)	192,95

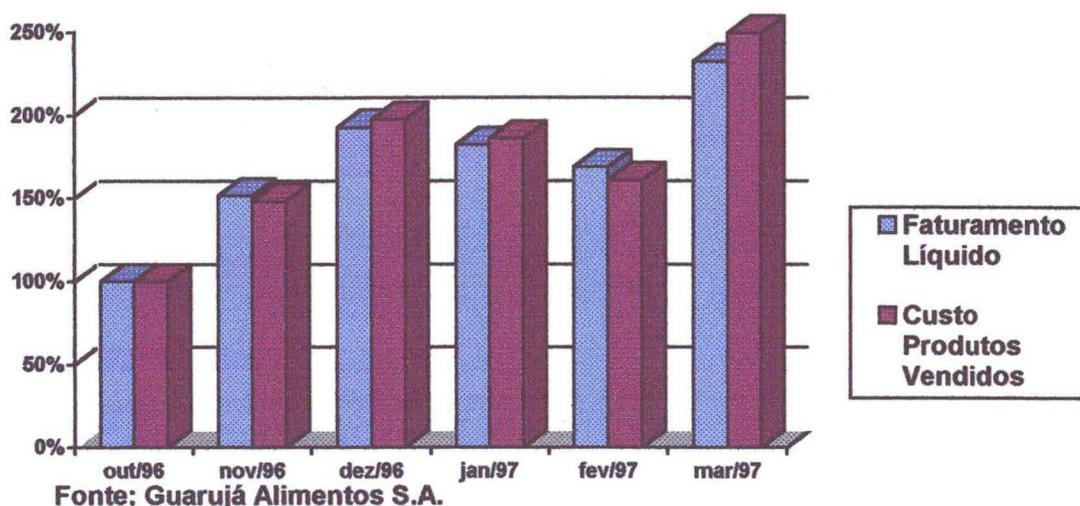
Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

Os quadros 11 e 12, demonstram os resultados do exercício de forma mensal, bem como a sua análise horizontal e vertical desta demonstração.

Através destes quadros pode-se perceber uma evolução significativa da receita da empresa, como demonstra o gráfico 09, que retrata os valores do faturamento líquido e custo dos produtos vendidos.

### GRÁFICO 09

**Análise horizontal do faturamento líquido e custo dos produtos vendidos no período de 10/96 a 03/97.**



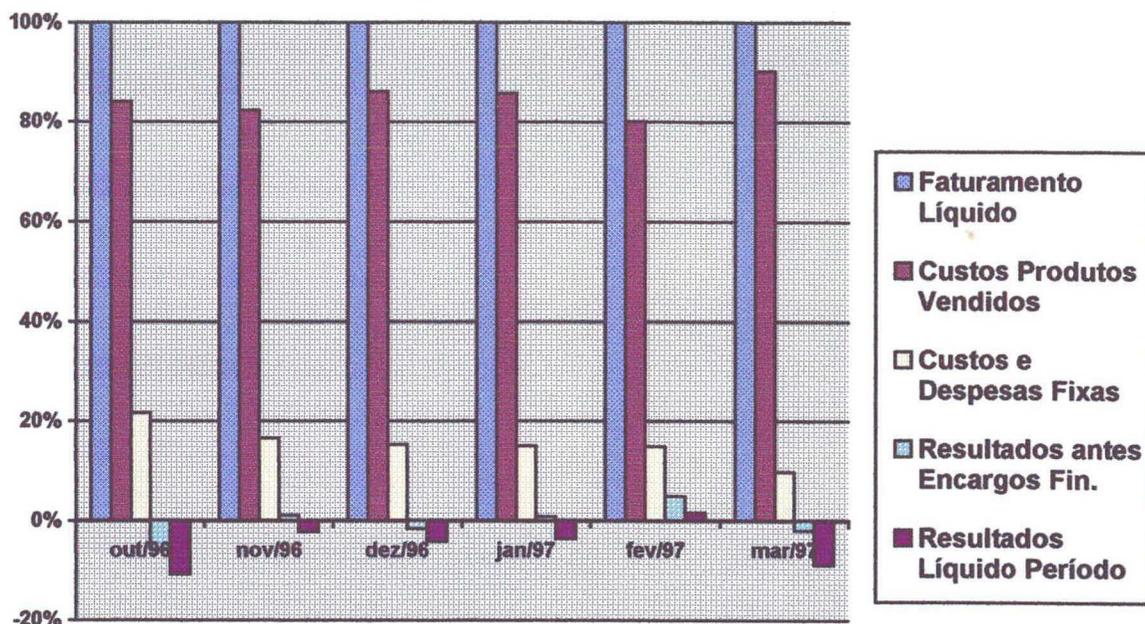
O faturamento da empresa teve um incremento de 232,29% de outubro de 1996 a março de 1997 demonstrando a expansão da empresa quanto a vendas.

No mesmo período o custo dos produtos vendidos teve um aumento maior que as vendas em 17,23%, aumentando 249,52% em relação a outubro de 1996.

O gráfico 10, demonstra a análise vertical em porcentagem envolvendo o faturamento líquido, o custo dos produtos vendidos, os custos e despesas fixas, os resultados antes dos encargos financeiros bem como o resultado líquido dos meses de outubro de 1996 a março de 1997.

### QUADRO 10

**Análise vertical do faturamento líquido, custo dos produtos vendidos e resultado antes dos encargos financeiros e resultado líquido do período de 10/96 a 03/97.**



Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

Com o gráfico 10, e a análise vertical dos quadros 11 e 12, constata-se uma oscilação significativa do fator de custo dos produtos vendidos, variando este na casa dos 80% a 90% do faturamento líquido, demonstrando uma oscilação significativa, indicando a necessidade de maior controle.

Quanto a custo e despesas fixas, estes índices demonstraram queda de outubro a março, passando de 21,7% para 9,8%, representando um ponto onde a empresa tem conseguido resultados significativos. Apesar disso os resultados antes dos encargos financeiros são modestos frente a sua necessidade de saldar seus débitos, vindo a comprometer o resultado líquido do período que tem se mostrado inconstante e na maioria das vezes negativo.

Através da análise, tanto vertical quanto horizontal, constata-se uma oscilação das despesas e dos custos, retratando a necessidade de maior controle.

### 5.5.2. Estrutura de capital:

Quanto à estrutura de capital da empresa, calculou-se o capital de terceiros e a composição do endividamento.

O **Capital de terceiros**: representa o quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada capital próprio investido, quanto menor for este índice, melhor para a empresa. Este cálculo se dá da seguinte forma:

$$\text{Capital de terceiros} = \frac{\text{Capitais de terceiros} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O índice encontrado no balanço de 12/96 foi de 94,28% e no balanço de 03/97 foi de 104,82%. Demonstra-se assim que para cada R\$ 100,00 da empresa em 12/96 R\$ 94,28 e em 03/97 R\$ 104,82 são de terceiros, indicando através de uma avaliação intrínseca do índice um grau significativo de endividamento.

**Composição do endividamento**: este índice demonstra o percentual de obrigações de curto prazo em relação as obrigações totais. Quanto menor for, melhor para a empresa.

$$\text{Composição do endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$$

Em 12/96, o índice apresentado foi de 46,04% e em 03/97 o índice obtido foi de 72,01%. Pelos índices levantados pode-se concluir que 46 % do capital de terceiros deve ser pago num curto prazo de tempo pelo balanço de 12/96, vindo este índice a aumentar em 03/97 para 72%. Estes indicadores revelam que a composição do endividamento de curto prazo aumentou, indicando uma necessidade maior volume de recursos para saldar as

obrigações de curto prazo.

### 5.5.3. Índice de liquidez:

Quando da análise do índice de Liquidez, calculou-se a liquidez geral e a liquidez corrente.

**Liquidez Geral:** este índice representa quanto a empresa possui em Ativo Circulante e realizável a Longo Prazo para cada unidade monetária de dívida total.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Em 12/96 o índice apresentado foi de 14,33%; em 03/97 foi de 11,73%. A empresa apresenta índices baixos, representando dificuldade em saldar suas dívidas de curto e longo prazo, pois tanto de 12/96 como de 03/97 apresentam para cada R\$ 100,00 de dívidas, ela possui respectivamente R\$ 14,33 e R\$ 11,73 em seu ativo circulante e realizável a longo prazo.

**Liquidez Corrente:** este índice representa quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada unidade monetária do passivo circulante. Quanto maior for este índice melhor para empresa.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Em 12/96 o índice apresentado foi de 27,68% e em 03/97 o índice apresentado

foi de 16,30%. Ela apresentou índices baixos, demonstrando profundas dificuldades em cumprir suas obrigações de curto prazo. Para cada R\$ 100,00 a empresa só dispõe de R\$ 27,68 e R\$ 16,30 respectivamente no período de 12/96 e 03/97 para pagamento.

#### 5.5.4. Análise da rentabilidade:

Quando da análise da rentabilidade, calculou-se a margem líquida e a rentabilidade do patrimônio líquido.

**Margem líquida:** este índice representa o quanto a empresa teve de lucro para cada unidade monetária vendida. Quanto maior o índice, melhor para a empresa.

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

Em 12/96 o índice apresentado foi de - 8,07% e em 03/97 foi de - 6,10%. A empresa tem apresentado constantes prejuízos em suas demonstrações mensais de exercícios (quadro 11 e 12), registrando lucro somente no mês de fevereiro. Tais índices dos balanços analisados demonstram uma situação desfavorável a empresa, indicando a necessidade de maior controle de suas operações evitando o desperdício de recursos.

**Rentabilidade do Patrimônio Líquido:** Este índice demonstra o quanto a empresa teve de lucro para cada unidade monetária de capital próprio investido em média no exercício. O papel deste, é demonstrar a taxa de rendimento do capital próprio investido. Quanto maior for o índice, melhor para a empresa.

$$\text{Rentabilidade do Pat. Líq} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

Em 12/96 o índice apresentado foi de - 31,02%, quando foi levado em consideração o período de agosto a dezembro de 1996. No período de janeiro a março de 1997 o índice apresentado foi de - 25,75%. Os índices são negativos em virtude dos prejuízos acumulados do período.

## **5.6. Área de recursos humanos**

A área de recursos humanos exerce dentro da estrutura organizacional, a função de assessoria as demais diretorias da empresa. Este setor conta somente com uma pessoa que faz o recrutamento para posterior seleção em conjunto com o diretor da área que irá contratar. Tal departamento é responsável pela parte burocrática, como folha de pagamento, encargos que incidem sobre a folha de pagamento, levantamento do cartão ponto, bem como a contratação e desligamento de pessoal entre outras funções.

A empresa não dispõe de políticas claramente definidas para esta área. As ações quanto a este setor estão sofrendo um processo de consolidação pela necessidade de ajuste da estrutura empresarial, haja visto que tal empreendimento já começou com um porte considerável.

A empresa na atual fase tem fornecido a seus colaboradores o mínimo necessário quanto a equipamentos de segurança no trabalho. É necessário o atendimento de outras questões, como a instalação da CIPA. Como a empresa está começando e muitas são as dificuldades, principalmente quanto a questão de recursos disponíveis Após passado esta fase segundo o diretor de produção, estas questões deverão ter as medidas necessárias, colaborando assim para a melhor interação empresa funcionário.

### 5.6.1. Contratação de pessoal e promoção.

Os recursos humanos em geral são todos da região, a qual se destaca por ser eminentemente agrícola, sendo recrutados alguns mais especializados de outras localidades. O processo se dá pela procura dos interessados em trabalhar na empresa, preenchendo estes, no departamento de pessoal uma ficha com seus dados, sendo *a posteriori* feito uma primeira seleção, quando são chamados os selecionados para a uma avaliação visando a contratação para os cargos disponíveis.

Quanto à seleção, esta é feita através de uma entrevista, onde se busca identificar os mais aptos para as exigências do cargo, bem como a experiência no ramo.

Após à seleção se dá o treinamento, inicialmente com palestras informativas sobre aspectos quanto a higiene a serem atendidos, bem como instrução sobre o uso de equipamentos e os cuidados a serem tomados para evitar acidentes.

Os ingressantes na empresa são levados a conhecer todas as instalações, sendo após encaminhados ao setor onde irão trabalhar, recebendo treinamento no próprio local pelo chefe de cada setor, que presta informações periódicas e avaliações sobre o desempenho de seu quadro, feito de forma informal.

Quanto a benefícios, a empresa tem concedido ao seu quadro de funcionários a possibilidade de compra de carne, esta com pagamento em trinta dias ou descontado na folha com preço diferenciado. Ela oferece refeições subsidiadas a seu quadro, buscando assim manter uma boa alimentação. Ela dispõe de assistência médica diária em horário predeterminado bem como enfermeiras de plantão para atender os acidentes.

A promoção é feita através na maioria das vezes pelo aumento salarial, sendo concedido aqueles que se destacam pelo empenho e produtividade. Não existe um processo formal, ocorrendo este muitas vezes de forma não igualitária.

### 5.6.2. Rotatividade e absenteísmo

No começo muitas foram as dificuldades quanto ao setor de pessoal segundo o responsável por este departamento. Isto se deve principalmente a dois fatores: as pessoas não conhecerem o ambiente de trabalho de um frigorífico, existindo expectativas errôneas ao trabalho e a questão de adaptação a um ambiente insalubre como é o de um frigorífico, com muita variação de temperatura. Existia também uma falta de profissionalismo do quadro de pessoal ao sistema de trabalho em indústria, por ser uma mão de obra acostumada ao trabalho do campo.

Quando do levantamento dos dados como rotatividade, feito de outubro de 1996 a março de 1997, período este que compreende os primeiros contratados por contrato de experiência, percebeu-se que com o passar dos meses os funcionários tem se adaptado ao ambiente de trabalho.

#### QUADRO 13

Varição do quadro funcional nos meses de outubro/96 a março/97.

Mês	Admitidos	Demitidos	Total Func.	% Rotatividade
Outubro	12	18	144	12,5 %
Novembro	48	8	184	4,35 %
Dezembro	5	6	183	3,28 %
Janeiro	9	3	189	1,59 %
Fevereiro	18	9	198	4,54 %
Março	10	4	204	1,96 %

Fonte: Departamento de Pessoal, Guarujá Alimentos S.A.

O quadro funcional tem aumentado desde o período de inauguração que

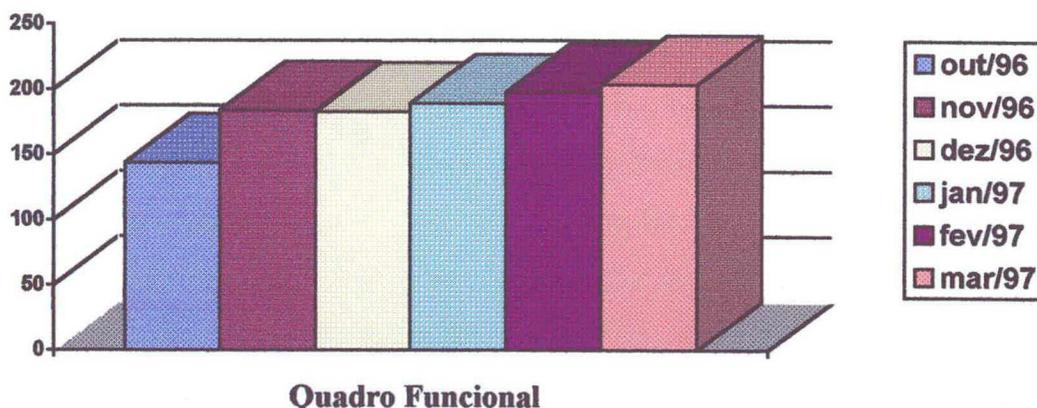
ocorreu em julho de 1996 até março de 1997. O gráfico 11 identifica bem este aumento, demonstrando as expectativas de crescimento da produção da empresa.

A rotatividade tem decrescido no período em questão, sofrendo oscilações quando do término do contrato de experiência. Tal diminuição deve-se a adaptação do funcionário a estrutura da empresa e a eficácia das políticas da empresa quanto ao setor.

Através do gráfico 12, pode-se perceber que os índices tem decrescidos de uma forma geral no período, tendendo a manter-se estáveis. A rotatividade mesmo assim é elevada causando prejuízos para a empresa pelo custo de treinamento de novos funcionários e adaptação de novos contratados a empresa. Deve-se levar em consideração que este setor apresenta altos índices de rotatividade pelo ambiente insalubre de trabalho. Desta forma a empresa poderá melhorar estes números se desenvolver sistemas que implementem mecanismos de motivação e comprometimento com a organização.

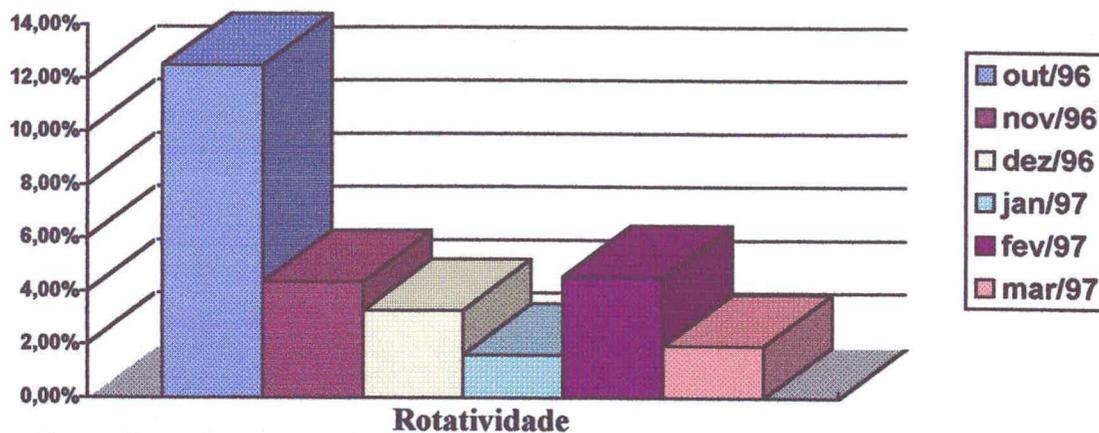
### GRÁFICO 11

**Evolução do quadro funcional no período de outubro de 1996 a março de 1997.**



Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

**GRÁFICO 12**  
**Índice de rotatividade no período de**  
**outubro de 1996 a março de 1997.**



Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

Quando do levantamento dos motivos dos desligamentos de funcionários do quadro da empresa. Ficou constatado que no período de outubro de 1996 à março de 1997, elas ocorreram de três formas:

Desligamento tipo 01: Pedido de demissão sem justa causa;

Desligamento tipo 02: Demissão sem justa causa;

Desligamento tipo 03: Extinção do contrato de trabalho.

Dentre estes três tipos ficou constatado o seguinte quadro:

O gráfico 13 demonstra que a maioria dos desligamentos foi provocada pelo pedido de demissão dos funcionários. Isto vem a comprovar a não adaptação ao ambiente de trabalho segundo informação colhida com o responsável pelo departamento de recursos humanos, ou expectativa adversa da encontrada quanto ao trabalho no frigorífico.

### QUADRO 14

**Tipos de desligamento no período de outubro de 1996 a março de 1997.**

Tipo	Porcentagem	Nº de funcionários
Tipo 01	41,7 %	20
Tipo 02	29,15 %	14
Tipo 03	29,15 %	14
Total	100 %	48

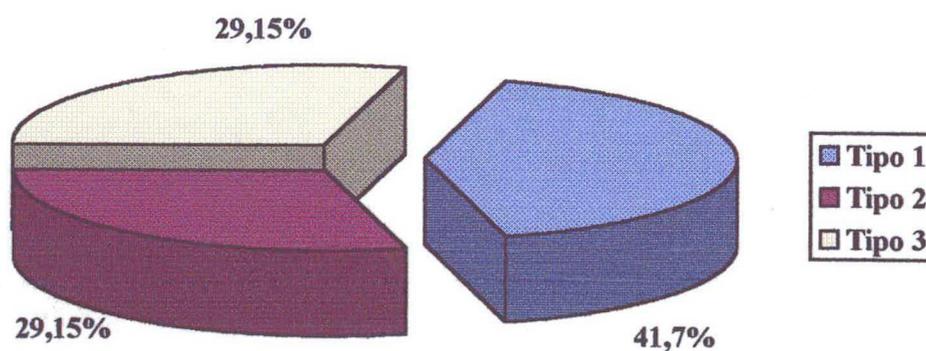
Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

Ficou igualado a questão de demissão por parte da empresa e extinção do contrato de trabalho com 29,15%.

No levantamento feito quanto ao número de funcionários que estiveram afastados do trabalho por atestados ou faltas no período de outubro de 1996 a março de 1997 e o que isto representou do total de dias trabalhados para a empresa, chegou-se aos dados que constam do quadro 15.

### GRÁFICO 13

**Tipos de desligamento no período de outubro de 1996 a março de 1997.**



Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

**QUADRO 15****Porcentagem de funcionários faltosos e absenteísmo  
no período de outubro de 1996 a março de 1997.**

<b>Mês</b>	<b>% de Absenteísmo</b>	<b>% de Func. Faltosos</b>
Outubro	2,56 %	26,39 %
Novembro	3,18 %	29,35 %
Dezembro	2,50 %	22,40 %
Janeiro	0,64 %	10,58 %
Fevereiro	1,20 %	11,62 %
Março	1,54 %	18,14 %

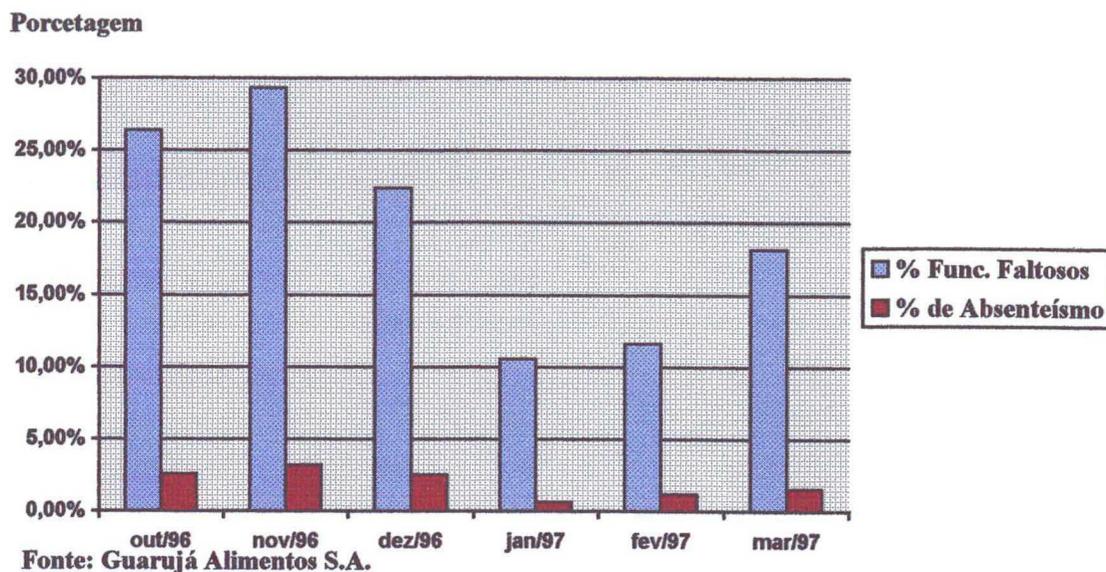
Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

A proporção de funcionários faltosos teve ligação direta com a porcentagem de absenteísmo do período, tendo ambas desempenho semelhante guardado as suas proporções. Quanto a análise dos números de afastamentos constata-se uma oscilação a qual não deve repetir os índices iniciais pelo treinamento do quadro funcional e adaptação ao ambiente de trabalho. Mesmo assim estes índices são elevados exigindo uma melhor análise a fim de identificar os reais motivos.

Com a análise da área de recursos humanos, pode-se levantar algumas necessidades deste setor, como rastreamento aprofundado dos motivos que levam a demissão do funcionário, levantamento do motivo que os funcionários tem para faltar ao serviço, bem como das necessidades dos funcionários frente a empresa de modo a obter melhores desempenhos.

## GRÁFICO 14

Porcentagem de funcionários faltosos e absenteísmo  
no período de outubro de 1996 a março de 1997.



### 5.7. Proteção ao meio ambiente

A preservação da natureza é uma preocupação da empresa. Sabendo ela da agressão que pode provocar, dotou-se de um moderno sistema de tratamento de seus efluentes.

Este sistema constitui-se de 4 lagoas de decantação de água. O processo se dá pela passagem dos dejetos por uma peneira hidrostática onde retém todos os sólidos, passando em seguida por um flutador, que trabalha com um sistema de microbolhas para levantar as partículas de gordura que ficam retidas nas peneiras, voltando tais resíduos ao subprodutos. No fundo de tal mecanismo forma-se um lodo onde fica retido, sendo destinado para a agricultura como matéria de adubação.

Quando a água chega nas lagoas de decantação, ela já está livre de substâncias sólidas. A primeira lagoa é anaeróbia, trabalhando sem oxigênio, a segunda é aerada, onde se começa um trabalho de oxigenação da água com aeradores ou microorganismos. A

o processo sai com 95% de pureza.

No que tange à poluição do ar não existe nenhum trabalho para evitá-la. A empresa está preocupada com isso e a médio prazo pretende utilizar-se de equipamento a fim de evitá-la. Atualmente não existe esta necessidade sendo que neste começo é insignificante o cheiro provocado, pois o frigorífico é favorecido pelos ventos que não deslocam mau cheiro em direção a cidade.

Do ponto de vista legal, a empresa obedece a todas as exigências no que tange a proteção ao meio ambiente, conforme licenças (LAP, LAO e LAI) da FATMA.

## **6. SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE**

### **6.1. Glossário do sistema de planejamento e controle**

#### **6.1.1. Planejamento**

Processo participativo de estabelecimento de políticas e programas necessários para se atingir os objetivos desejados para realização de uma situação futura desejada pela empresa, podendo esta ser de curto e de longo prazo.

Longo Prazo: quando visar um horizonte superior a dois anos;

Curto Prazo: quando visar um horizonte inferior a dois anos.

#### **6.1.2. Definição do negócio**

Área de atuação da empresa, indicando em que ela deverá concentrar seus esforços.

#### **6.1.3. Missão**

Razão da existência da empresa, determinando o que deve ela fazer, para quem

deve fazer, para que deve fazer, como deve fazer, onde deve fazer e qual a responsabilidade social que deve ela ter.

#### **6.1.4. Princípios**

São os valores que direcionam o comportamento da empresa no cumprimento de sua finalidade como instituição, sinalizando os rumos do processo decisório.

#### **6.1.5. Análise do ambiente**

Identificação de forças que condicionam o desenvolvimento da empresa, dividindo-se em forças internas e externas, estas em ameaças e oportunidades e aquelas em pontos forte e pontos fracos.

**Oportunidades:** Forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer suas ações.

**Ameaças:** Forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à suas ações.

**Pontos fortes:** Diferenciação alcançada pela empresa, lhe proporcionando vantagens no ambiente empresarial.

**Pontos fracos:** Situação imprópria para a empresa que lhe proporciona uma desvantagem no ambiente empresarial.

### **6.1.6. Objetivos**

Resultados de ordem qualitativa e/ou quantitativa a serem atingidos pela empresa em prazo determinado, visando o cumprimento da missão.

### **6.1.7. Estratégias**

Caminho mais adequado a ser percorrido para atingir os objetivos.

### **6.1.8. Planos de ação**

Determinação das ações a serem executadas para a realização dos objetivos propostos pelo planejamento da empresa.

### **6.1.9. Orçamento**

Planejamento que apresenta, para determinados períodos de tempo, as fontes e usos dos recursos de capital. São assim projeções econômico-financeiras necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação.

Realizado anualmente.

#### **6.1.10. Execução**

Processo de implementação das ações planejadas.

#### **6.1.11. Controle**

Ações necessárias para assegurar a realização dos objetivos, estratégias e planos de ação da empresa. O controle da execução do plano de ação deverá ser executado mensalmente pela Diretoria nele envolvida, repassando ao Diretor Presidente.

#### **6.1.12. Horizonte de planejamento**

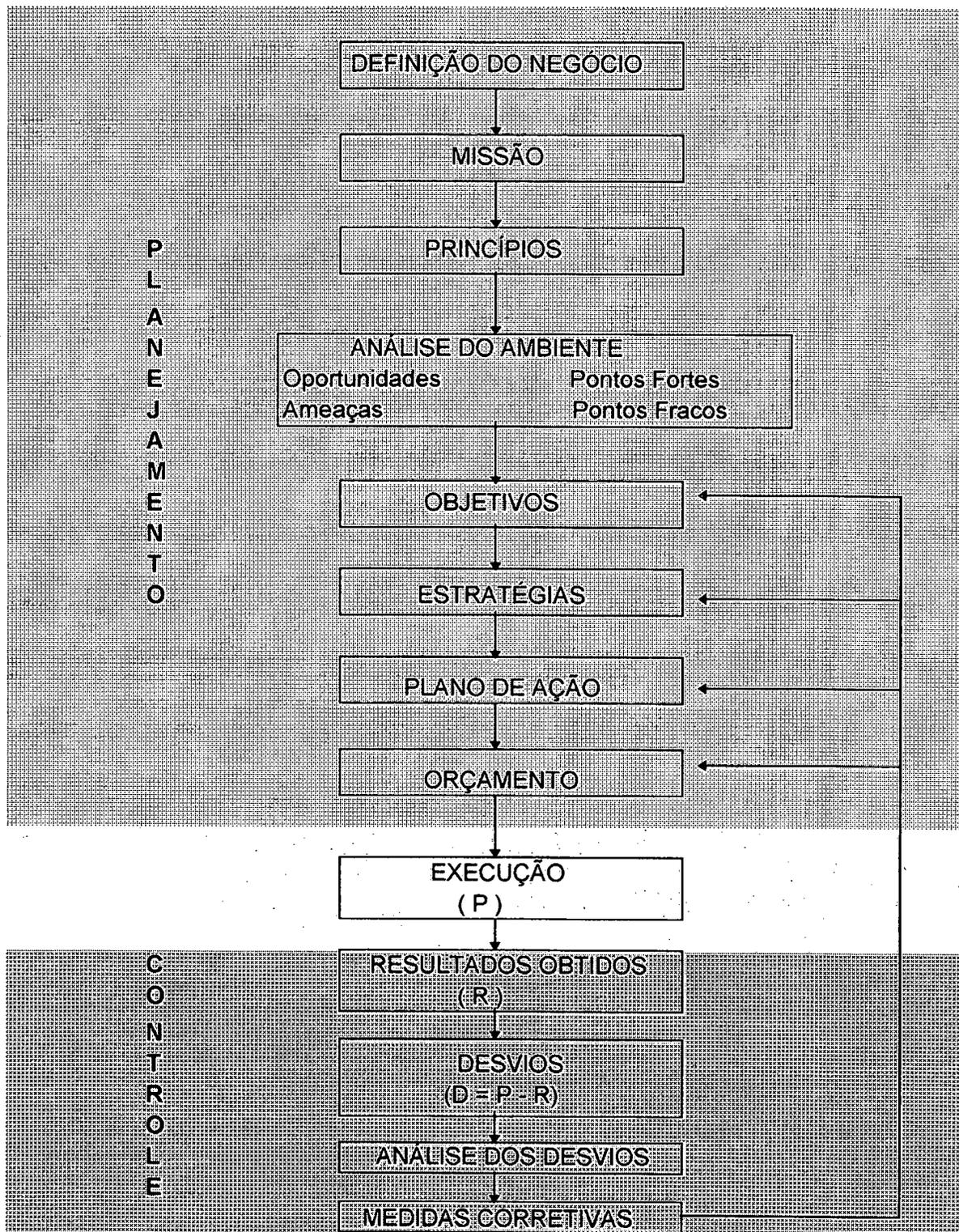
5 anos.

#### **6.1.13. Revisões do plano**

Ordinárias: anualmente;

Extraordinárias: quando necessárias, em virtude de alterações significativas do ambiente externo ou interno da empresa.

## 6.2. Metodologia do sistema de planejamento e controle



### **6.3. Definição do negócio da empresa**

Produtos alimentícios, em especial carnes suínas e derivados.

### **6.4. Missão da Guarujá Alimentos S.A.**

Produzir e comercializar alimentos, em especial carnes suínas e derivados, buscando sempre o prazer e a satisfação do cliente, com qualidade e preço justo, contribuindo para uma boa alimentação, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente.

### **6.5. Princípios**

- Nosso trabalho deve ser orientado para a satisfação do cliente.
- A qualidade de nossas ações deve conter a garantia da satisfação do nosso cliente.
- Nossas atuações devem ser transparentes, baseadas na seriedade honestidade, lealdade, simplicidade e justiça.
- O lucro é a medida real da eficácia de nosso trabalho.
- Em nossas ações, devem prevalecer as que visam o longo prazo sobre as de curto prazo.
- Devemos ser empreendedores, criativos, transparentes e estimulados as decisões consensuais.
- É nossa obrigação respeitar o ser humano e seus direitos, bem como o meio-ambiente.

- Nossos colaboradores são a nossa maior força.

## 6.6. Análise do ambiente

Quando do levantamento da situação da empresa, buscou-se identificar os fatores externos divididos em oportunidades e ameaças mais relevantes que possam vir a interferir nas ações da empresa. Neste estudo levou-se em consideração um período de 5 anos para análise do ambiente externo.

Foram identificados em ordem de prioridade os seguintes fatores externos:

**QUADRO 16**  
**Análise externa**

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial do mercado interno;</li> <li>• Maior oferta de matéria prima pela saída de alguns concorrentes da região com o sistema de fomento da produção;</li> <li>• Possibilidade de exportação para o mercado externo com a erradicação da febre aftosa no Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de suínos para abate;</li> <li>• Variação do preço do suíno vivo;</li> <li>• Variação do preço dos produtos;</li> <li>• Importações de carnes suínas;</li> <li>• Sazonalidade do consumo de carnes suínas.</li> </ul>

Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

Quando da análise interna da empresa, levantaram-se os pontos fortes, que dão um diferencial competitivo e os pontos fracos, que provocam uma desvantagem

competitiva. Assim foram identificados em ordem de prioridade os seguintes fatores:

**QUADRO 17**  
**Análise interna**

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de mercado;</li> <li>• Área de vendas bem estruturada;</li> <li>• Qualidade dos produtos;</li> <li>• Localização;</li> <li>• Número de clientes em sua carteira;</li> <li>• Instalações;</li> <li>• Sistema de distribuição dos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiência de capital de giro;</li> <li>• Oscilação no número de animais abatidos por dia;</li> <li>• Inexistência de um sistema de integração empresa-produtores;</li> <li>• Estruturação do sistema de custos não compatível com a estrutura da empresa;</li> <li>• Deficiência no controle das operações;</li> <li>• Falta de políticas motivacionais;</li> <li>• Ineficiente estrutura de recursos humanos (seleção, recrutamento, políticas motivacionais).</li> </ul>

Fonte: Guarujá Alimentos S.A.

## 6.7. Objetivos

### 6.7.1. Objetivo de marketing

1. Estar entre as 20 maiores empresas em faturamento do setor de carnes suínas do país até o final do ano de 2000.

### **6.7.2. Objetivos de produção**

1. Abater 800 suínos por dia até o final do ano de 1998.
2. Atingir a produtividade de 26,5 kg de carne hora funcionário até julho de 1998.

### **6.7.3. Objetivo financeiro**

1. Atingir um Resultado Operacional antes das Despesas Financeiras do período de 6% do faturamento líquido até março de 1998.

### **6.7.4. Objetivo de recursos humanos**

1. Reduzir e manter a rotatividade de pessoal abaixo de 1,5% ao mês e o absenteísmo abaixo da 1% ao mês, até junho de 1998.

## **6.8. Estratégias**

### **6.8.1. Estratégias de marketing**

1. Levantamento da posição de mercado junto aos órgãos detentores das informações
2. Produção com maior valor agregado

- 3.Operacionalização da empresa com 100% de sua capacidade de produção
- 4.Exportação
- 5.Divulgação e promoção das marcas da empresa

## **6.8.2. Estratégias de produção**

### **6.8.2.1. Objetivo 1.**

- 1.Desenvolvimento de um sistema de parceria com produtores (Integrado).
- 2.Contratos com comerciantes locais para representar a empresa em suas áreas de atuação.

### **6.8.2.2. Objetivo 2.**

- 1.Diminuição da oscilação da oferta de matéria prima
- 2.Treinamento do quadro funcional.

## **6.8.3. Estratégias financeiras**

- 1.Controle de custos
- 2.Aumento do capital de giro.

#### **6.8.4. Estratégias de recursos humanos**

1. Criação de um novo sistema de recrutamento e seleção
2. Criação e implantação de um sistema motivacional
3. Implantação de um programa de prevenção de acidentes de trabalho

#### **6.9. Plano de ação e metas para 1997 e 1998.**

##### **6.9.1 Objetivo de marketing**

Estar entre as 20 maiores empresas em faturamento do setor de carnes suínas do país até o final do ano 2000.

##### **6.9.1.1. Plano de ação**

1. Criar um sistema de informações sobre a concorrência.

Responsável: Diretoria de vendas; Diretor Presidente.

2. Operacionalizar a empresa para um número maior de produtos industrializados.

Responsável: Área de produção

3. Trabalhar com toda a capacidade de produção.

Responsável: Diretoria Administrativa-Financeira e de Produção.

4. Preparar a empresa para o mercado externo.

Responsável: Cúpula diretiva.

## **6.9.2. Objetivos de produção**

### **6.9.2.1. Objetivo 1.**

Abater 800 suínos por dia até o final do ano de 1998.

#### **6.9.2.1.1. Plano de ação**

1. Definir um modelo de parceria com os produtores (Integrado).

Responsáveis: Conselho de Administração, Presidente, Diretores e demais técnicos da área.

2. Implantar o sistema de parceria (Integrado);

Responsáveis: Departamento de compras de suínos e assistência técnica.

3. Selecionar os comerciantes que tenham condições de representar a empresa em suas localidades

Responsáveis: Departamento de compras de suínos e assistência técnica

4. Contratar os comerciantes selecionados

Responsável: Departamento de compras de suínos.

### **6.9.2.2. Objetivo 2.**

1. Atingir a produtividade de 26,5 kg de carne hora funcionário até julho de 1998.

#### **6.9.2.2.1. Plano de ação**

1. Criar um sistema setorizado de controle dos níveis de produtividade.

Responsáveis: Diretoria de Produção.

2. Treinar o quadro funcional.

Responsáveis: Diretoria de Produção e Departamento de Recursos Humanos.

3. Planejar oferta e a demanda de matéria prima.

Responsável: Departamento de controle da produção e departamento de compra de matéria prima.

4. Planejar a compra de matéria prima quando necessária fora do sistema de integrado.

Responsável: Departamento de compra de suínos.

#### **6.9.3. Objetivo financeiro**

1. Atingir um Resultado Operacional antes das Despesas Financeiras do período de 6% do faturamento líquido até março de 1998.

##### **6.9.3.1. Plano de ação**

1. Fixar níveis de custos e despesas dentro de um índice de lucratividade de 5%.

Responsável: Diretoria Administrativa-Financeira

2. Controlar setorizadamente os níveis de custos e despesas.

Responsável: Cada setor da empresa

3. Aumentar o capital de giro através de financiamento junto a instituições financeiras.

Responsável: Diretor Presidente

#### **6.9.4. Objetivo de recursos humanos**

Reduzir e manter a rotatividade de pessoal abaixo de 1,5 % ao mês e o absenteísmo abaixo da 1 % ao mês, até junho de 1998.

##### **6.9.4.1. Plano de ação**

1. Criar um sistema de recrutamento e seleção.

Responsáveis: Diretor de Produção; Diretor Administrativo-Financeiro e Departamento de Recursos Humanos.

2. Implantar o sistema de recrutamento e seleção

Responsáveis: Departamento de Recursos Humanos

3. Desenvolver programas motivacionais

Responsáveis: Diretor presidente e demais Diretorias.

4. Implantar programas motivacionais

Responsáveis: Diretorias em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos

5. Implantar um sistema de auto avaliação dos funcionários e avaliação da empresa

Responsável: Departamento de Recursos Humanos

6. Levantar as causas dos acidentes de trabalho

Responsável: Departamento de Recursos Humanos

7. Corrigir os locais onde ocorrem acidentes de trabalho

Responsável: Setor de manutenção

## 8. Treinar o quadro para prevenção dos acidentes de trabalho

Responsáveis: Departamento de Recursos Humanos

## 7. CONCLUSÃO

Em síntese, foi possível concluir que a empresa opera num mercado com boas perspectivas futuras, estando em amplo crescimento, conforme indicações presentes no levantamento da situação atual.

Foi constatado que a estrutura de vendas, bem como a de distribuição são pontos fortes, recebendo destaque pelos resultados obtidos. Como pontos negativos merece destaque a necessidade de melhor estruturação da empresa em três aspectos: a área financeira pela insuficiência de recursos para as operações, bem como o controle de custos; a área de produção, que necessita de um planejamento formalizado, em face da estrutura de oferta de matéria prima, podendo esta ser feita através do desenvolvimento no regime de integrado; o clima organizacional necessita também de um estudo próprio, quando deve-se desenvolver mecanismos motivacionais, necessitando maior atenção em face dos índices obtidos.

Sugere-se maior aproximação empresa-funcionário, procurando de forma participativa soluções para os problemas que existem quanto ao desempenho, bem como outros fatores envolvendo o quadro funcional, buscando o surgimento de um maior espírito de equipe.

Faz-se necessário em um curto espaço de tempo, estruturar a questão do integrado, a fim de proporcionar maior garantia de oferta de matéria prima. É também fundamental que a empresa trabalhe mais a industrialização dos produtos, agregando assim maior valor. Tal fato já vem ocorrendo, mas é fundamental que tal política tenha maior consistência, para garantir um maior incremento ao produto e conseqüente maior lucratividade.

Quanto as medidas de controle da produtividade, estes índices devem ser feitos de forma setorizada, proporcionando maior credibilidade, demonstrando assim seu real desempenho.

A área de vendas tem obtido excelentes resultados, mas é fundamental que ela

identifique o potencial de mercado, fornecendo informações para que a empresa se antecipe as mudanças externas, levantando novos filões de mercado, garantindo a consolidação no mercado atual e conseqüente penetração em novos segmentos.

A consolidação da empresa em seu setor, bem como a sua estruturação passa pela implementação de um sistema de planejamento e controle. Através deste mecanismo ela poderá garantir o seu desenvolvimento, proporcionando a ampliação de suas ações para novos mercados. É através desta visão sistêmica que ela possibilitará a consolidação de seu plano estratégico formalizado, trabalhando de forma mais direcionada e objetiva.

## 8. BIBLIOGRAFIA

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo : Atlas, 1991.

EMERY, James C.. **Sistemas de planejamento e controle organizacional: teoria e tecnologia**. Rio de Janeiro : Interciência, 1980.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing: edição compacta**. São Paulo : Atlas, 1988.

MATARAZZO, Dante C.. **Análise financeira de balanços - abordagem básica e gerencial**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

PAGNONCELLI, Dernizo & VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Sucesso empresarial planejado**. 1. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

SIMCSIK, Tibor. **O.M.I.S.** organização e métodos. v.1. São Paulo : Macron Books, 1992.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1995.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo : Makron Books, 1991.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro : LTC, 1985.

## ANEXOS

### ANEXO I

#### Balço patrimonial em 31/07/1996

<b>ATIVO</b>	<b>7.213.447,35</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>7.213.447,35</b>
<b>Circulante</b>	<b>75.746,31</b>		
<i>Disponível</i>	1.234,59	<b>Circulante</b>	<b>173.433,00</b>
- Caixa	1.234,599		
<i>Dep. Banco a vista</i>	74.511,72	<i>Obr. de Funcinto.</i>	173.433,00
- Banco do Brasil	74.510,52	- Fornecedores	134.674,00
- Banco BESC	1,20	- Obr. trabalhistas	38.759,00
<b>Permanente</b>	<b>7.137.701,04</b>		
<b>Imobilizado</b>	<b>7.004.460,04</b>	<b>Realizável a L. P.</b>	<b>1.433.829,00</b>
- Marcas e Patentes	148.600,00	- Fin. Bco. Br	200.700,00
- Móveis e utensílios	18.301,20	Badesc	
- Maq. e Equip.	3.602.299,24	- Fin. Bco. Br	201.342,00
- Construções Civas	3.039.042,60	Finame	
- Terrenos	196.217,00	- Fin. Bco. Br POC	1.031.787,00
<b>Diferido</b>	<b>133.241,00</b>	<b>Patrimônio Líq.</b>	<b>5.606.185,35</b>
- Desp. Pré-Oper.	133.241,00	- Patrimônio Líquido	5.606.185,35

**ANEXO II**

**GUARUJÁ ALIMENTOS S.A.**  
**Balço Patrimonial**  
**em 31/12/96**

<b>ATIVO</b>	<b>FRIGOR</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>FRIGOR</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>358.909</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>1.296.503</b>
Disponibilidades	19.637	Fornecedores	563.402
Créditos	206.184	Salários/ Encargos	150.024
C/c matriz/Filial	0	Provisões da Folha	33.139
Estoques	133.088	Impostos Recolher	118.838
Aplic. Financeiras	0	Financiamentos	431.100
<b>LONGO PRAZO</b>	<b>0</b>	<b>LONGO PRAZO</b>	<b>1.208.033</b>
Valores a Receber	0	Parcelamento INSS	68.316
		Financiamentos	1.139.717
<b>PERMANENTE</b>	<b>5.444.501</b>		
Investimentos	0	<b>Resultado Exercício Futuro</b>	<b>311.693</b>
Imobilizado	3.338.750	Faturamento Antecipado	311.693
Marcas e Patentes	1.060		
Depreciações	93.609	<b>PATRIMÔNIO LIQ.</b>	<b>2.987.181</b>
Diferido	2.198.300	Capital Social	4.081.929
		Reservas Capital	238.353
		Result. Acumulados	-1.333.101
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>5.803.410</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>5.803.410</b>

ANEXO III

GUARUJÁ INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE  
ALIMENTOS LTDA.  
BALANÇO PATRIMONIAL  
em 31 de março de 1997.

ATIVO	FRIGOR	APETITO	CONSOLIDADA	PASSIVO	FRIGOR	APETITO	CONSOLIDADA
<b>CIRCULANTE</b>	<b>676.670</b>	<b>1.805.167</b>	<b>2.305.411</b>	<b>CIRCULANTE</b>	<b>4.152.266</b>	<b>2.298.276</b>	<b>6.274.116</b>
Disponibilidades	2.539	121.246	123.785	Fornecedores	798.558	577.761	1.376.319
Créditos	186.796	1.198.913	1.385.709	Salários/ Encargos	213.099	454.196	667.295
C/c matriz/Filial	176.426	0	0	Provisões da Folha	87.803	101.259	189.062
Estoques	289.580	485.009	774.588	Impostos Recolher	428.573	55.568	484.141
Aplic. Financeiras	21.329	0	21.329	C/C Matriz/Filial	0	176.426	0
				Financiamentos	2.624.233	933.066	3.557.299
<b>LONGO PRAZO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
Valores a Receber	0	0	0	<b>LONGO PRAZO</b>	<b>1.614.000</b>	<b>0</b>	<b>1.614.000</b>
				Parcelamento INSS	87.634	0	87.634
<b>PERMANENTE</b>	<b>9.062.190</b>	<b>2.737.869</b>	<b>11.790.059</b>	Financiamentos	1.526.366	0	1.526.366
Investimentos	0	28.170	28.170				
Imobilizado	6.705.290	2.561.099	9.266.389	<b>PATRIMÔNIO LIQ.</b>	<b>3.962.696</b>	<b>2.244.760</b>	<b>6.207.354</b>
Marcas e Patentes	148.600	148.600	297.200	Capital Social	3.613.971	218	3.614.189
Diferido	2.198.300	0	2.198.300	Reservas Capital	0	200.148	200.148
				Res. Reavaliação	1.243.580	2.501.764	3.745.344
				Result. Acumulados	-894.956	-457.370	-1.352.326
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>9.728.860</b>	<b>4.543.035</b>	<b>14.095.470</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>9.728.860</b>	<b>4.543.035</b>	<b>14.096.470</b>

## ANEXO IV

### Classificação ABC de clientes

<b>Código</b>	<b>Cliente</b>	<b>Estado</b>
50001	Frigorífico Apetito Ltda.	SP
50131	Prenda S.A	RS
50104	Persa Ind. e Com. de Carnes e Derivados	GO
50177	Sadia Concórdia S/A Ind. e Com.	SC
50195	Pif Paf S.A Ind. e Comércio.	MG
50061	Olhos D'agua Ind. e Com. Carnes Ltda.	SP
50161	Sadia Concórdia S/A. Ind. e Com.	RJ
50168	Frigorífico Marba Ltda.	SP
50158	Frigorífico Industrial do Laranjal.	RJ
50033	Frigoplus Indústria e Comércio de Alim.	SP
50030	Frigorífico Taurus Ltda.	SP
50284	Indústria Anhambai de Derivados de.	RJ
50192	Frigominas Comércio de Carnes Ltda.	SP
50166	Frigorífico Raquel Ind. e Comércio.	RJ
50103	Anhambi Agroindustrial Ltda.	PR
50228	M.J.A. Comércio de Carnes Jundiaí Ltda.	SP
50145	Francini & Barbosa Ltda.	SP
50144	Swift Armour S/A Indústria e Comércio.	SP
50336	Distribuidora Prodosul de Gêneros Alim.	RJ
50337	Rioja Frigorífico Ltda.	RJ
50069	Corsário Alimentos Ltda.	SP
50347	Cooperativa Triticola de Erechim Ltda.	RS
50292	Multicarnes Comercial Ltda.	SP
50130	Frigorífico Perella Ltda.	MG

50221	Frigorífico Armazém Cevada Ltda.	RJ
50156	Frigorífico Tamoyo Ltda.	MG
50031	Mario Guardia Garcia Linguica - M.E.	SP
50186	Pedro Benedito Gonçalves.	SP
50053	Frigorífico Cardeal Indústria e Com.	SP
50171	Perdigão Agroindustrial S/A.	SC
50283	Sarandí Alimentos Ltda.	RJ
50193	Fuscaldo & Medeiros Ltda.	SP
50334	Marechal Comercial de Alimentos Ltda.	RJ
50173	Duroc Frigorífico Ltda.	RJ
50078	D.R. Comercial Ltda.	SP
50098	Frigorífico Martini Ltda.	SP
50243	Salsicharia Santa Fé de Itaboraí Ltda.	RJ
50181	Cia Estearina Paranaense.	PR
50141	Olcav Ind. e Com. de Carnes Ltda.	SP
50219	Riocar Comércio de Alimentos Ltda.	RJ
50271	Sem Limite Dist. de Carnes Prod. Al.	RJ
50002	Frigorífico Aldeia Ltda.	SP
50107	Frigorífico Gentil Ltda.	RJ
50335	Franutri Comércio e Representações.	RJ
50034	Frigorífico Rocca Ltda.	SP
50159	Perdigão Agroindustrial S.A	RS
50175	Ind. e Com. de Carnes Jumirim Ltda.	SP
50068	Frigorífico Clemente.	SP
50220	Frigorífico Bandeirantes Ltda.	RJ
50172	Sola S/A. Ind. Alimentícios	RJ
50344	Superal Super Alimentos Ltda.	RJ
50111	Frigorífico do Grande ABC Ltda.	SP
50109	Casa de Carnes Portela Ltda.	SP
50032	Disfril Distribuidora de Frios Ltda.	SP
50299	Antoninho e ou Roseli Bottega.	PR

50089	Jamones Salomanga Ind. de Conservas.	SP
50045	Frigorífico Milano Ltda.	SP
50059	Fiorano Agro Industrial Ltda.	SP
50115	Casa de Carnes Bem- Te- Vi Ltda.	SP
50076	Comércio de Carnes Fraiburgo Ltda.	SP
50108	Comércio de Carnes e Emb. Alcatifa.	MS
50361	O. Mercador de Alimentos Ltda.	RJ
50038	Comércio de Carnes Frigocris Ltda.	SP
50223	Vipaz Gêneros Alimentícios Ltda.	RJ
50227	Dipaludo Comércio e Representações.	SP
50056	Comércio de Carnes Milan Ltda.	SP
50102	Comércio de Aves e Ovos Zezão Ltda.	SP
50040	Silvana Barbosa de Oliveira - M.E.	SP
50055	Monte Santo Carnes Frios e Laticínios.	SP
50013	Antônio Cândido B & Cia Ltda.	SP
50041	R.J.R. Comércio de Carnes Ltda.	SP
50264	Ipanema Indústria e Comércio Carnes.	SP
50105	Frigorífico Ceratti Ltda.	SP
50165	Frigolar Industria e Comércio de PR.	PR
50110	Tecnoalimentar Comercial e Industrial.	SP
50027	Supermercado Rossi Monza Ltda.	SP
50153	Suave Agropecuária Ltda.	SP
50003	Frigor Cunha Carnes e Frios Ltda.	SP
50096	Mercedes Maria Zanotti Iquegami.	SP
50295	Suitasa Agropecuária Ltda.	RS
50287	Frigorífico Utinga Ltda.	SP
50082	Deli Nobres Ind. Com. Conservas	SP
50174	Laticínios Catumbi Ltda.	SP
50371	Representações Gaúcha Ltda.	RJ
50054	Comercial 15 Ltda.	SP
50140	Comércio e Representações Tupiratan.	SP

50042	Ravan Indústria e Comércio de Produção.	SP
50118	Wantuhildes Talasso Frios e Latic.	SP
50119	Ind. de Embutidos e Com. de Carnes.	SP
50025	Menequini & Bronco Ltda.	SP
50366	Leonir Botega.	PR
50084	Viande Comércio de Carnes Ltda.	SP
50231	Frigorífico Klein Ltda.	SC
50064	Casa de Carnes T. Bones Stear Ltda.	SP
50010	Mauricio A. Ferreira -- ME.	SP
50086	Casa de Carnes Lua Nova Ltda.	SP
50022	Supermercado Rossi Gr Ltda.	SP
50037	Casa de Carnes Rainha de Guaianazes.	SP
50023	Fibras Comércio de Alimentos Ltda.	SP
50125	Lanchonete Churrascão Gaúcho Catand.	SP
50113	Frigocharque Presidente Ltda.	SP
50114	Maria Soares Menezes Santos.	SP
50121	Hélio Marcos Pazian - Me.	SP
50124	Avícola Ramalho Ltda.	SP
50012	Casa de Carnes Vr. Dutra Ltda.	SP
50036	Varejão de Carnes Boa Estrela Ltda.	SP
50039	Panificadora Nova Presidente Dutra.	SP
50075	Irmãos Uehara Ltda.	SP
50094	Mercadinho Real Ltda.	SP
50112	José Roberto Pamplona.	SP
50197	Casa das Carnes Estrela Ltda. - Me	SC
50046	Supermercado Tiburcio de Souza Ltda.	SP
50122	Supermercado Panorama Ltda.	SP
50101	Frios Dado Comércio Frios e Laticínios.	SP
50127	M. S. Freitas & Cia Ltda.	SP
50142	Pingüim Frios e Laticínios Ltda.	SP
50090	Maura Regina Cruzeiro - ME.	SP

50365	Proquímio Prod. Opot. Ltda.	SP
50004	Comércio de Carnes Valtrigo Ltda.	SP
50091	Edgar Barbosa Viana.	SP
50120	N. A. Bonassina - Me.	SP
50009	João Hamilton Ferrari Açougue.	SP
50062	Center Carnes Jardim Olga Ltda.	SP
50073	Casa de Carnes Picanha de Ouro.	SP
50088	Casa de Carnes Padua Ltda.	SP
50123	Antônio Alves Leite Açougue - Me.	SP
50128	Casa de Carnes Rodeio do Itaim Ltda.	SP
50129	Antori Casa de Carnes Ltda. -Me	SP
50137	Casa de Carnes Jardim Orlandia Ltda.	SP
50138	João Fernandes Pimentel.	SP
50007	Casa de Carnes L C M Ltda.	SP
50008	Casa de Carnes Ferreira Leite Ltda.	SP
50011	Casa de Carnes Cidade Símbolo Ltda.	SP
50052	Comércio Carnes Priminho Ltda.	SP
50077	Center Carnes Yaya Ltda.	SP
50100	Orlando Kibe & Cia Ltda.	SP
50116	Rosana Alves Cardoso.	SP
50117	Açougue Flor de Cumbica Ltda.	SP
50014	Restaurante e Lanchonete Quatrocent.	SP

## **ANEXO V**

### **Questionário do ambiente externo e interno**

#### **Fornecedores**

1. Quem são ?
2. Que produtos fornecem?
3. Quantos são?
4. Onde estão localizados?
5. Qual a oferta total de suínos na região?
6. Quais os prazos de entrega e pagamento?
7. Que aspectos relevantes com relação a qualidade dos suínos poderiam ser citados?
8. Que poderes de barganha os fornecedores possuem?
9. Existe alguma parceria na produção dos suínos?
10. Pontos fortes e fracos quanto a fornecedores.
11. Situação da suinocultura na região?
12. Qual a oferta regional?

#### **Distribuidores**

1. Como é feita a distribuição?
2. Que infra-estrutura é utilizada para distribuição dos produtos?
3. Quantos são?
4. Quem são?

5. Onde estão localizados?
6. Que atrativos eles possuem para competir com a concorrência?

## **Mercado**

1. Quanto é consumido no Brasil de carne suína?
2. Que regiões que se destacam pelo consumo?
3. Existe sazonalidade de consumo?
4. Que período que mais se consome?
5. Que produtos ou derivados?
6. Quais são as perspectivas futuras para a carne de suínos?
7. Quais os produtos que mais concorrem com os produtos derivados dos suínos?
8. Existe uma competição significativa entre as empresas que trabalham neste ramo de carnes e derivados?
9. Quais são as perspectivas para a exportação de carnes suínas e derivados?
10. Que países se destacam pelo consumo de tais produtos?
11. Quais as forças que regulam a competição do mercado?

## **Concorrência**

1. Quais os principais concorrentes?
2. Existem concorrentes potenciais, quais são?
3. Qual a porcentagem de mercado que cada um ocupa?
4. Qual o faturamento e o volume de vendas em produtos e o lucro com os respectivos produtos dos principais concorrentes?
5. Quais as tendências de comportamento perante ao mercado dos concorrentes?
6. Com que linhas de produtos mais utilizadas pela concorrência?

7. Quais as formas de competição utilizadas pela concorrência?(é por preço, propaganda, serviços extras ao consumidor, etc.)

### **Comunidade**

1. A mão-de-obra local é qualificada?
2. Quais os maiores problemas enfrentados frente a necessidade de pessoal?
3. A localidade dispõe a seu ver de infra-estrutura quanto a fatores básicos?
4. Que fatores positivos e negativos tem tal comunidade?
5. Que medidas a empresa vem tomando para a interação dela com a comunidade?

### **Instituições financeiras**

1. Existe possibilidade de recursos para a execução das metas propostas pela empresa?
2. Quais as instituições financeiras se destacam no papel de financiadoras dos recursos? Que valores que cada uma proporciona?
3. Quais as mais próximas?
4. Que condições de operação elas dispõem/ prazos de carência/ de amortização/ taxas de juros/ garantias exigidas?
5. Que linhas especiais podem ser utilizadas?

### **Governo**

1. Que incentivos ou barreiras que auxiliam ou atrapalham o desenvolvimento da empresa?
2. Que órgãos que tem ligação direta com a legitimação do produto e do processo produtivo?

## **Fatores econômicos**

1. Que implicações as políticas econômicas geram direta ou indiretamente para a empresa?
2. Que aspectos positivos e negativos a abertura de mercado e Mercosul gera para este setor da indústria?

## **Fatores políticos**

Que vantagens a empresa teve, tem ou poderá ter com relação a fatores políticos ?

## **Fatores legais**

1. Que implicações legais a empresa tem quanto a estes fatores?
2. Quais medidas vêm sendo adotadas quanto estes aspectos (fiscalização, FATMA, Inspeção Federal)?

## **Aspectos ambientais**

1. Quais os riscos ambientais gerados?
2. Que medidas estão sendo tomadas?
3. Quais as futuras ações necessárias para o convívio harmonioso da empresa e o meio ambiente?

## **Aspectos básicos da indústria onde está situada**

1. Qual o tamanho da indústria?
2. Tipos de produtos que trabalha e que irá trabalhar dentro dos próximos 6 meses?
3. Que motivos que levaram a implantação da empresa em tal local?
4. Quais as possíveis conseqüências para a região com a sua instalação?
5. Oportunidades visualizadas da qual a empresa poderá usufruir?
6. Quais as perspectivas futuras?

## **Área de produção**

1. Quais os aspectos principais da escolha desta localização?
2. Qual o tamanho da empresa? Área construída? Capacidade produtiva?
3. Que medidas de segurança a empresa dispõem quanto a proteção contra a sabotagem e incêndios e outros?
4. Nível de conservação do prédio e maquinários?
5. Considerações sobre os mesmos?
6. Qual o nível de utilização dos equipamentos e instalações?
7. Quais equipamentos devem ser adquiridos para o aumento da capacidade produtiva?
8. Os equipamentos são modernos? (comentário sobre os equipamentos)
9. É feito um programa de manutenção preventiva? Como se dá?
10. Qual a vida útil dos equipamentos utilizados?
11. Que alterações tecnológicas são possíveis de serem implantadas no processo produtivo?
12. Qual o índice de produtividade?
13. Qual o nível de utilização da capacidade instalada?
14. Comentário sobre o arranjo físico.
15. Qual o fluxograma do processo produtivo?
16. Que critérios de apropriação de custos é utilizado?

17. Existe devolução de produtos?

18. Quanto ao aspecto qualidade, que medidas a empresa vem tomando e quais as políticas que ela deverá tomar dentro do ano de 1997?

### **Área de recursos humanos**

1. Qual o índice de rotatividade?

2. Qual o índice de absenteísmo?

3. Quais as reivindicações dos empregados?

4. Qual a produtividade por empregado? Outros aspectos relevantes quanto a produtividade.

5. Como se dá o processo de recrutamento seleção e admissão?

6. Como se dá programas de treinamento e promoção?

7. Que atitudes a alta administração tende a tomar com relação ao fator humano?

8. Que benefícios sociais a empresa tem concedido?

9. Que ações a empresa tem tomado quanto aos aspectos de medicina, higiene e segurança no trabalho?

10. Existe um sistema de informações do quadro funcional?

11. Existe uma entrevista de desligamento? Como se dá?