

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLE INTERNO/ FINANCEIRO NA AGROINDÚSTRIA EMBUTIDOS PALUDO

*Cristine Paludo<sup>1</sup>  
Paulo Roberto Pegoraro<sup>2</sup>*

**Resumo:** O principal objetivo deste trabalho é promover uma reflexão sobre a importância do planejamento estratégico para a empresa, independente de seu porte e ramo de atividade. É notória a necessidade de planejar, organizar, cumprir e fazer os demais cumprirem as metas. Para a tomada de decisão são necessárias informações corretas, confiáveis, e isso é possível se a empresa dispuser de um bom controle interno e financeiro. Toda e qualquer decisão tomada influencia de forma relevante no resultado obtido pela empresa. A metodologia utilizada foi o estudo de caso. Para a coleta de dados aplicou-se alguns questionário ao administrador e também aos clientes.

**Palavras chaves:** Planejamento Estratégico, Controle Interno, Controle Financeiro, Tomada de decisão.

**Abstract:** The main objective of this work is to promote a reflection about the importance of Strategic Planning for a company regardless of its size or field of activity. The necessity of planning, organizing and making others to commit with rules is clear. To make a decision, it is necessary correct and reliable information and that will only be possible if the company can count on good internal and financial control. Every decision made relevantly influences on the results obtained by the company. It is necessary that all the decisions are made from safe grounds. The Case Study Methodology was used. For data collection, some questioners were applied to administrators and also to some customers.

**Key Words:** Strategic Planning, Internal Control, Financial Control, Decision Making.

## 1. INTRODUÇÃO

Visando diminuir os riscos que as empresas correm, os administradores estão buscando embasamento sólido para administrar com segurança, buscam informações seguras, confiáveis, para que as decisões sejam tomadas da forma mais eficiente e eficaz possível.

Diante das turbulências do cenário empresarial, são necessárias ferramentas e técnicas que auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma delas.

Partindo do pressuposto de que o mercado atual é dinâmico, muito competitivo e globalizado, e exige um refinado conceito de estratégia para que as empresas possam buscar a melhor posição dentro das áreas que atuam. Dar ênfase ao planejamento estratégico em empresas de pequeno porte, certamente refletirá em benefícios significativos decorrentes do processo de formulação de estratégias.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do 5º ano de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco - PR – Email: cristinepaludo@hotmail.com – Tel: (46) 3213- 1007.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco – PR – Email: prpe@utfpr.edu.br.

A definição da visão, da missão, dos valores e dos objetivos estratégicos da empresa, são premissas básicas para um bom planejamento. Já a análise competitiva é primordial para o desenvolvimento de um negócio de qualquer porte.

É essencial para o setor financeiro que a empresa possua um controle de contas a pagar e a receber, escrituração das entradas e saídas, e de controle de estoques que é fundamental para a programação da produção.

Diante disso, realizou-se um estudo na agroindústria EMBUTIDOS PALUDO, analisando a situação atual, e a partir dos dados e informações obtidas elaborar um Planejamento Estratégico e implantar de uma ferramenta de controle interno no setor financeiro, sendo estes de extrema necessidade para verificar a situação da empresa.

De acordo com Massaú (1989, p. 14) as agroindústrias visam “Multiplicar as potencialidades de geração de renda e de emprego e fortalecer os mercados e pólos de desenvolvimento local e regional”.

Em síntese, para a realização do presente artigo serão feitas pesquisas bibliográficas e análises na empresa, através do método de observação e de questionários, além de conversas informais com o administrador.

O período estudado foi junho e julho de 2009. Registra-se ainda que os dados e valores numéricos fornecidos pela empresa são reais, apenas ficaram restritas as informações referentes a fornecedores e clientes.

O objetivo geral é elaborar um Planejamento Estratégico e implantar uma ferramenta de Controle Interno, no setor financeiro da Agroindústria Embutidos Paludo, os objetivos específicos são conceituar Planejamento Estratégico, e possibilitar uma visão das etapas para se implantar o planejamento na empresa, elaborar um planejamento estratégico para a agroindústria, conceituar controle interno/ financeiro, formular uma ferramenta de controle financeiro e apresentar os resultados obtidos ao administrador da empresa.

## **2. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Ao considerar que o Planejamento Estratégico corresponde a um conjunto de providências a serem tomadas pelo empresário para mudar a situação em que a empresa está, é importante lembrar que ele relaciona-se com objetivos de longo prazo, com maneiras e ações para alcançá-los, que afetam a empresa como um todo.

A EMBUTIDOS PALUDO, não possui nenhuma ferramenta de controle financeiro, por isso o interesse em “organizar” e obter os dados reais, para que desta forma a empresa possa prosperar, e tomar as decisões de forma segura.

Para o desenvolvimento do trabalho mostrou-se necessário a utilização de dois métodos de pesquisa: a bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é utilizada para fundamentar aspectos gerais do Planejamento Estratégico, e com o objetivo de buscar respaldo junto aos autores especialistas no tema.

Pesquisa bibliográfica pode ser considerada como uma pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado, e é constituída principalmente de livros e artigos científicos.

O estudo de caso consiste na análise qualitativa de uma determinada empresa. De acordo com Jonas Rodrigo, Agosto de 2008 disponível no site <http://www.vestcon.com.br>, acessado em 09/09/2009 às 13:22 hs.

É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Estudo de caso é uma pesquisa mais profunda, procura-se analisar e entender as características da empresa ou organização em estudo.

### 3. ANÁLISE TEÓRICA

Planejar é desenvolver técnicas, processos administrativos que poderão proporcionar à empresa uma situação mais confortável. O planejamento auxilia o administrador nas decisões futuras de maneira mais eficiente e eficaz. Levando em consideração que o planejar diminui a incerteza na tomada de decisão, o que traz uma maior segurança ao administrador.

De acordo com Chiavenato, (2003, p. 39) “O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências”. Este é o propósito de toda a organização, atingir os objetivos, e diminuir as falhas.

Deve haver uma sintonia entre o administrativo e o operacional, se as decisões forem tomadas levando em consideração a empresa como um todo, há mais chances de fazer a escolha certa, e tomar as decisões de maneira correta.

Os princípios do planejamento proporcionam uma base mais sólida para o processo decisório inerente ao planejamento na empresa.

Para Fischmann (1991, p. 25)

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Depois de analisar os setores e detectar as deficiências as pessoas envolvidas no processo de melhora devem estar conscientes das atitudes que deverão tomar.

Considerando os grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento. Conforme expõe Oliveira, (1997, p. 43)

- Planejamento Estratégico: Relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.

- Planejamento Tático: Relaciona-se à objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente afetam somente parte da empresa.

- Planejamento Operacional: Pode ser considerado como a formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

No planejamento estratégico é levado em consideração toda a empresa e as estratégias são traçadas para a execução a longo prazo, já no tático são apenas alguns setores com ações corretivas a curto prazo. E o planejamento operacional é a metodologia de que a empresa irá usufruir para alcançar os objetivos.

Conforme Oliveira (1997, p. 68), as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

Fase I – Diagnóstico estratégico;

Fase II – Missão da empresa;

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase IV – Controle e avaliação.

Em relação ao Controle Interno pode ser entendido como todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil.

Para Oliveira, Perez e Silva (2005, p. 82) "Controle Interno é o conjunto de procedimentos que, integrados ao fluxo operacional da empresa, visa detectar e prevenir desvios, erros e irregularidades intencionais ou não".

Os controles internos devem ser eficientes quanto ao repasse das informações, fazendo com que os relatórios contábeis gerados tragam as informações verdadeiras. Esta ferramenta tem a função de auxiliar na organização e também de evitar fraudes. É necessário que seja bem elaborado de acordo com as necessidades da empresa.

Cada empresa possui características peculiares, portanto não há um modelo "pré-fabricado" de controle interno que se adapte às necessidades da empresa.

O sistema de controle deve variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, as ferramentas de controle devem se mostrar eficazes para atender os objetivos da direção.

Controlar as finanças é saber como, quando, onde e quanto dinheiro foi ganho e gasto na empresa e também prever receitas e despesas. Para Braga (1995, p. 37) "as demonstrações financeiras podem ser divididas em dois grupos, sendo eles: Demonstrações gerenciais para uso interno e Demonstrações contábeis para divulgação externa".

Para ter o controle de caixa deve-se registrar as entradas e saídas no mês.

O controle de estoque pode ser considerado como um procedimento adotado para registrar a entrada e saída de mercadorias ou produtos em uma empresa. É necessário para saber qual quantidade ou quilos de cada produto a empresa tem disponível para a venda.

As contas a pagar é o que a empresa deve a terceiros. Conforme Braga (1995, p. 43) "Contas a pagar refere-se a duplicatas a pagar a fornecedores, salários, comissões, juros e encargos financeiros, etc".

Contas a receber é geralmente um montante em dinheiro que a empresa tem a receber proveniente da venda dos produtos ou de serviços prestados. Segundo Ludicibus (1998, p. 45) "Contas a receber são valores não recebidos decorrentes de vendas de mercadorias ou prestação de serviços a prazo.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é uma demonstração contábil que se destina a evidenciar o resultado líquido em um exercício, isso através do confronto das receitas, custos e despesas, apuradas segundo o regime de competência. Conforme Hoss (2008, p. 99) a DRE "pode ser elaborada de forma que atenda à necessidade de informação, tal como apurar o resultado".

Quanto às despesas incorridas para a obtenção dessas receitas devem ser contabilizadas no mesmo período. É importante ressaltar que o resultado contábil é determinado através da aplicação do regime de competência.

Portanto, a demonstração do resultado do exercício oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa em certo período.

No Balanço Patrimonial encontram-se representados os saldos de todas as contas que integram o patrimônio da empresa em determinada data. Pode-se afirmar que o Balanço Patrimonial é uma *fotografia* em que aparecem os valores de

todos os bens e direitos que formam o ativo da empresa, de todas as dívidas e compromissos a pagar que constituem o seu passivo, também recursos de terceiros e o total dos recursos pertencentes aos proprietários, este denominado Patrimônio Líquido, ou PL.

O balancete comporta todas as contas movimentadas no período que possuem saldo no final de um período qualquer. Um balancete é uma relação de todas as contas que constam do Livro Razão que houve movimento e que restaram saldos em um determinado momento. Já o Balanço Patrimonial evidencia a situação patrimonial da empresa numa determinada data geralmente em 31 de dezembro. Fornece a medida financeira dos bens da entidade, bem como os seus direitos e obrigações.

## 4. RESULTADO E DISCUSSÕES

O estudo da empresa iniciou-se com a descrição do processo físico-operacional. A agroindústria Embutidos Paludo começou as suas atividades em março de 1992, no Distrito de São Roque do Chopim, atual Nova Espero, situada na Av. cidade de Pato Branco – Paraná, foi implantada pelo SIM/POA 002/00 DC – (um programa da Prefeitura Municipal de Pato Branco, de apoio ao produtor rural) onde a comercialização só pode ser realizada em Pato Branco, sendo isenta de impostos sobre produto vendido.

O estabelecimento é fiscalizado pela Vigilância Sanitária, e também conta com a responsabilidade técnica do Veterinário Lucas Malinski este, pago pela agroindústria. É obrigatório que a matéria prima esteja inspecionada. Podendo ser adquirida em frigoríficos de outras cidades, ou comprados de produtores rurais, porém devem ser abatidos e inspecionados em frigorífico. A área de manipulação deve ser dedetizada a cada 6 meses.

No processo de industrialização a matéria-prima entra na empresa através do tampão de recepção de matéria prima, de imediato a carne é levada para as câmeras frias até que fique na temperatura certa. Depois disso segue para a mesa de desosse, depois é moída temperada, e embutida. E então é levada para a ala III, no defumador.

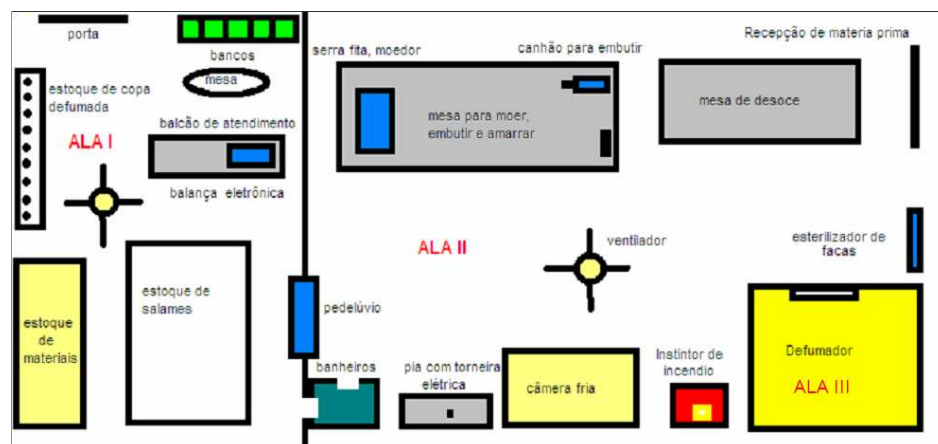


Figura 1: Lay out da Agroindústria Embutidos Paludo.

Fonte: Embutidos Paludo

A agroindústria Embutidos Paludo se propõe a produzir e comercializar Embutidos (Salame Italiano, Salame Colonial e Copa defumada).

A Embutidos Paludo está no mercado há 17 anos, porém não existe nenhuma ferramenta de controle, nem de planejamento. O intuito deste estudo é melhorar a gestão da empresa, através do planejamento estratégico, e também proporcionar ao proprietário a real situação de sua empresa, através da implantação de ferramentas de controle financeiro.

A partir dos dados fornecidos pelo administrador foi elaborada a pesquisa de satisfação dos clientes, a missão da empresa e foram vistos alguns pontos do planejamento estratégico.

Em relação ao controle financeiro, foi utilizado como base os dados dos meses de junho e julho de 2009. O estudo foi feito seguindo as fases básicas para o planejamento.

A visão nada mais é de que a descrição do futuro desejado, na empresa em estudo é “*Crescer com rentabilidade*”. A visão representa o que a empresa almeja, ou seja, o objetivo é crescer com rentabilidade, progredir da forma correta, com bons controles, tomando decisões corretas, e gerar lucros.

Planejar é visualizar como se almeja que a empresa esteja até uma determinada data. Neste caso, o administrador registrou suas metas do segundo semestre de 2009 até 2014.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMBUTIDOS PALUDO 2009 - 2014						
	2º SEMESTRE 2009	2010	2011	2012	2013	2014
REFORMA DO DEFUMADOR	X					
INSTALAR DOIS VENTILADORES		X				
VENDER NA FEIRA DO PRODUTOR RURAL		X				
AUMENTAR AS VENDAS EM 30%		X				
ADEQUAR O ESTABELECIMENTO PARA RETIRAR A LICENÇA DE COMERCIALIZAR BANHA E TOUCINHO			X			
ADEQUAR O ESTABELECIMENTO PARA ABATE DE SUÍNOS			X			
FABRICAR LINGUIÇINHA				X		
TROCAR AS TELAS DAS GAIOLAS DE ESTOQUE				X		
COMPRAR UM VEÍCULO ADEQUADO PARA A ENTREGA DE PRODUTOS					X	
VENDER PARA 3 SUPERMERCADOS						X

Tabela 1: Planejamento Estratégico de 2009 à 2014.

Fonte: Embutidos Paludo.

No segundo semestre de 2009, deverá ser efetuada a reforma do defumador. E em 2010, instalado 2 ventiladores de teto, um para cada ala do estabelecimento, para que desta forma o ambiente fique mais arejado. Também para 2010 está previsto o aumento de 30% nas vendas, além da comercialização dos produtos na Feira do Produtor Rural na cidade de Pato Branco.

Em 2011 está previsto a reforma de duas alas para a adaptação do estabelecimento para abate de suínos e industrialização de banha, além da venda de toucinho. Até o final de 2012 será fabricado linguiçinha aumentando a diversidade dos produtos. Pensando na higiene e na boa conservação dos produtos, neste mesmo ano será trocado as telas de todas as gaiolas de estocagem.

Tendo mais três produtos para vender, em 2013 será adquirido um veículo melhor para a entrega dos produtos. Um dos objetivos que será necessário todo o empenho possível do administrador é para 2014, que é vender para três supermercados de grande porte.

Ao analisar o ambiente de mercado, em relação ao fornecedor de matéria-prima que é a Cooperativa Agropecuária Novicarnes, a empresa fica extremamente vulnerável em relação ao preço de aquisição da matéria-prima, pois a agroindústria depende deste fornecedor.

A partir de um estudo e algumas conversas com o veterinário, verificou-se que se o Sr. Neuri deve comprar os suínos dos suinocultores e levá-los para o abate no frigorífico, terá um custo de aproximadamente R\$ 80,00 reais com o transporte do suíno e mais R\$ 60,00 reais com as despesas de abate, porém o preço de aquisição é consideravelmente menor, do que o quilo do suíno já abatido e vendido pelo frigorífico. O administrador poderá aumentar o seu faturamento, com a venda do toucinho, bacon e costela defumada.

#### PREÇO POR KG

NOVICARNES	4,65
SUINOCULTORES	4,35

Suíno de 100 kg  
Perdas = 22 kg

Preço do kg antes do abate R\$ 2,00  
 $60,00 + 80,00 + 200,00 = 340/78 = 4,35$

Esse exemplo é para um suíno de 100 kg, o custo por kg depois de abatido é de R\$ 4,35. Como o preço de aquisição da matéria-prima é muito vulnerável, é aconselhável dispor de outras opções de compra.

De acordo com a Secretaria da Agricultura de Pato Branco, verificou-se que é possível comprar a matéria-prima de outra Cidade, apenas é restrito a Cidade de Pato Branco a comercialização dos embutidos. Porém ao analisar a empresa e a sua capacidade de produção, notou-se que a empresa pode aumentar em 35% a produção mensal.

Ainda fazendo parte da análise externa da empresa, no dia 09 de junho de 2007, foi aplicado um questionário de satisfação a uma população de 40 clientes, na cidade de Pato Branco. As questões foram respondidas atribuindo uma nota de 0 a 10 de acordo com a satisfação do cliente. Segue as perguntas e o gráfico.

- 1- Quanto ao sabor do produto?
- 2- Quanto ao tempero?
- 3- Quanto à disponibilidade de entrega?
- 4- Em relação ao atendimento na entrega?
- 5- Em relação às condições de higiene na entrega?
- 6- Em relação à quantidade de gordura no produto?
- 7- Em relação às condições de higiene na entrega?
- 8- Quanto ao preço?

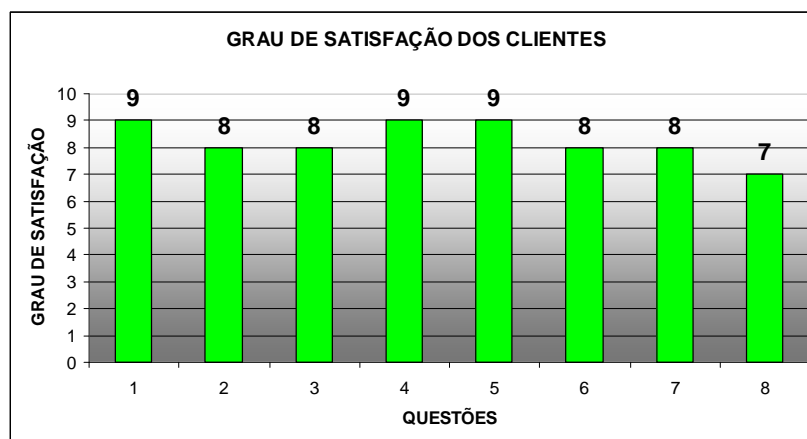


Gráfico 1: Gráfico de satisfação dos clientes em relação ao produto.  
Fonte: Clientes da Agroindústria Embutidos Paludo.

O gráfico nos mostra que o resultado da pesquisa foi animador, pois a média de satisfação dos clientes é de 8,25. De acordo com os questionários percebe-se que o administrador deve estar mais atento quanto ao preço de venda, item este que obteve nota 7,0 na pesquisa.

Analisando internamente a empresa nota-se que o estudo dos principais concorrentes é fundamental, isso para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado. Para analisar os principais concorrentes, de antemão temos que levar em consideração o público alvo, que no caso da agroindústria em estudo, são pequenos comerciantes, mercados de pequeno e médio porte, e consumidores em geral. Como concorrente direto está o Salame Colonial do Bito, e também algumas potências como Sadia e outras empresas com grande representatividade competitiva, porém o público alvo destas é os supermercados.

Como concorrente direto está o salame Bito e os produtores que trabalham sem registro. As estratégias que podem ser tomadas em relação a estes, é oferecer aos consumidores produtos de qualidade, saborosos e a preço acessível. Em relação as entregas, pode ser estabelecido um prazo máximo de 48 hs depois da efetivação do pedido, desta forma o cliente poderá se sentir seguro quanto a entrega do pedido realizado.

Em relação ao preço, este é um elemento mercadológico para o qual o mercado possui maior sensibilidade. Massaú (1989, p. 41) “O preço, uma vez adequado ao “momento/mercado”, assegura o êxito das vendas, podendo impedir a penetração da concorrência”.

Outra análise realizada é a do potencial da empresa, atualmente é fabricado 400 kg de salame por semana, porém a capacidade de produção que o espaço físico comporta é de aproximadamente 600 kg por semana, o empresário deve investir em marketing e abrir mercado para poder expandir sua produção, uma vez que a agroindústria dispõe de estrutura física.

Seguindo o roteiro para a elaboração do planejamento estratégico, com a autorização do proprietário foi estabelecida a missão, que é:

*“Produzir e comercializar embutidos, garantindo a qualidade e o sabor dos produtos, visando a satisfação de nossos clientes”.*

A empresa esta no mercado há vários anos, participa de feiras, como a Expopato, expõe os produtos em festas regionais como a festa da laranja no Distrito de Nova Espero (onde é situada a fábrica), e a feira do produtor rural.

O produto tem boa aceitação no mercado, porém a produção está abaixo da capacidade. Em relação ao espaço físico de manipulação, estocagem e a área de vendas é bem arejado, estando em perfeitas condições de higiene e limpeza.

Mostrou-se necessárias ações corretivas quanto à administração, controle financeiro e de produção. As compras são feitas de acordo com os pedidos, é fundamental que tenha uma programação de compra de matéria prima, uma vez que o preço de mercado esta sujeito a variações. Em relação ao financeiro é necessário o registro das operações (contas a pagar – fornecedores e contas a receber – vendas), para poder ter um controle, saber a situação financeira.

Anteriormente a implantação do sistema de controle financeiro a empresa não sabia o saldo do caixa, não havia registro das transações realizadas, assim não era possível saber se a empresa estava tendo lucros ou prejuízos nas suas atividades. Não era possível saber de imediato o saldo de contas a pagar e de contas a receber, tampouco o movimento de caixa.



Para ter um controle interno eficiente é necessário adotar um conjunto de procedimentos ou métodos para proteger os ativos e fornecer dados confiáveis para melhorar a administração da empresa, buscando assim, atingir a eficiência e eficácia empresarial.

Como já citado anteriormente não havia nenhum registro de caixa (entradas, saídas). É perceptível que desta forma não há possibilidade de avaliar a situação financeira da empresa. Hoje, a partir da utilização das planilhas de controle a agroindústria está se organizando para que o resultado apurado seja útil para a administração.

Os primeiras providências tomadas em relação às finanças foram são organizar as notas fiscais e duplicatas a pagar; registrar as contas a pagar e a receber; controlar o movimento de caixa; entre outros.

Segue o modelo do Cadastro dos Fornecedores.

CADASTRO DE FORNECEDORES			
FORNECEDOR	MATERIAL	TELEFONE	CONTATO
A	SUINOS	46 XXXX XXXX	ARMANDO
B	PACOTES/ SACOLAS	46 XXXX XXXX	MAURICIO
C	SUINOS	46 XXXX XXXX	FELICIO
D	SUINOS	46 XXXX XXXX	GENUINO
E	SUINOS	46 XXXX XXXX	JOSE
F	INGREDIENTES/ TEMPEROS	46 XXXX XXXX	JULIANA
G	CARNE SUINA	46 XXXX XXXX	JOÉ
H	SUINOS	46 XXXX XXXX	SALUSTIANO
I	INGREDIENTES/ TEMPEROS	46 XXXX XXXX	VALDECIR
J	TRIPAS/ BARBANTES/ TEMPEROS	46 XXXX XXXX	EVERTON
K	SUINOS	46 XXXX XXXX	VIDALCI

Tabela 2: Cadastro de Fornecedores

Fonte: Embutidos Paludo

É interessante o cadastro de fornecedores, pois se o fornecedor principal de matéria-prima não possuir na data solicitada os suínos de acordo com a necessidade do empresário, já estão relacionadas as outras opções de fornecedores para a compra do produto necessário.

Também foi elaborado a planilha de cadastro de clientes, constando o nome da pessoa responsável pelas compras e pagamentos, endereço e o telefone de contato, semelhante a planilha de cadastro de fornecedores.

É perceptível que em se tratando de controle financeiro é primordial que seja feito o controle das entradas e saídas. Como base foi implantada a planilha de controle financeiro, no movimento do mês de junho e julho de 2009.

Para apurar os lançamentos o empresário arquivou as notas e comprovantes de pagamento do mês e depois estes dados foram transferidos para a planilha de controle de caixa.

Sendo assim o saldo de caixa pode ser apurado a qualquer momento, sem ser necessário a contagem física do dinheiro para saber quanto a empresa dispõe naquele momento.

Para ter um controle dos produtos vendidos no dia, elaborou-se uma planilha de controle diário, desta forma o empresário saberá quanto tem de cada produto em estoque, o que é útil para programar quantos quilos deve fabricar, também terá a informação de quanto dinheiro entrou proveniente das vendas e quanto tem a receber.

MÊS 06	MOVIMENTO DE CAIXA	Saidas	Entradas	SALDO	MÊS 07	MOVIMENTO DE CAIXA	Saidas	Entradas	SALDO
Dia		R\$	R\$		Dia		R\$	R\$	
	<b>Saldo anterior</b>		<b>4.770,00</b>	<b>4.770,00</b>		<b>Saldo anterior</b>		<b>2.992,86</b>	<b>2.992,86</b>
01/06/09	Vendas		438,59	<b>5.208,59</b>	01/07/09	Vendas		780,50	<b>3.773,36</b>
02/06/09	NF 18847 Fornecedor A	2.594,70		<b>2.613,89</b>	02/07/09	Pgto NF 1204 Fornecedor A	890,27		<b>2.883,09</b>
02/06/09	Vendas		245,65	<b>2.859,54</b>	02/07/09	Despesas com manut. Veiculo	82,70		<b>2.800,39</b>
02/06/09	Pgto Brasil telecom	75,40		<b>2.784,14</b>	03/07/09	Pgto NF 19995 Fornecedor B	422,90		<b>2.377,49</b>
03/06/09	Vendas		890,40	<b>3.674,54</b>	06/07/09	Vendas		480,40	<b>2.857,89</b>
03/06/09	Retirada mensal Sr. Neuri	1.000,00		<b>2.674,54</b>	06/07/09	Pgto veterinario	200,00		<b>2.657,89</b>
04/06/09	Vendas		495,00	<b>3.169,54</b>	06/07/09	Pgto NF 22643 Fornecedor C	780,00		<b>1.877,89</b>
05/06/09	NF 19837 Fornecedor A	1.243,56		<b>1.925,98</b>	07/07/09	Pgto copel	82,40		<b>1.795,49</b>
05/06/09	Vendas		395,00	<b>2.320,98</b>	07/07/09	Vendas		840,20	<b>2.635,69</b>
08/06/09	Pgto Fornecedor B	1.469,00		<b>851,98</b>	07/07/09	Retirada mensal Sr. Neuri	1.000,00		<b>1.635,69</b>
08/06/09	Despesas com abate	80,00		<b>771,98</b>	08/07/09	Vendas		200,50	<b>1.836,19</b>
08/06/09	Despesas com transporte suino	60,00		<b>711,98</b>	09/07/09	Vendas		150,00	<b>1.986,19</b>
09/06/09	Pgto Copel	96,59		<b>615,39</b>	10/07/09	Pgto fatura Brasil Telecom	82,90		<b>1.903,29</b>
09/06/09	Pgto veterinario	200,00		<b>415,39</b>	10/07/09	Vendas		690,38	<b>2.593,67</b>
09/06/09	Vendas		790,00	<b>1.205,39</b>	13/07/09	Vendas		490,29	<b>3.083,96</b>
10/06/09	Despesas com gasolina	320,00		<b>885,39</b>	13/07/09	Pgto Sanepar	36,80		<b>3.047,16</b>
10/06/09	Pgto Sanepar	36,00		<b>849,39</b>	14/07/09	Vendas		359,65	<b>3.406,81</b>
10/06/09	Vendas		385,00	<b>1.234,39</b>	15/07/09	Vendas		396,40	<b>3.803,21</b>
12/06/09	Vendas		238,80	<b>1.473,19</b>	16/07/09	Vendas		154,10	<b>3.957,31</b>
15/06/09	Vendas		349,22	<b>1.822,41</b>	16/07/09	Material uso e consumo	120,32		<b>3.836,99</b>
16/06/09	Vendas		205,00	<b>2.027,41</b>	17/07/09	Vendas		450,22	<b>4.287,21</b>
16/06/09	NF 44373 Fornecedor C	840,50		<b>1.186,91</b>	20/07/09	Vendas		590,00	<b>4.877,21</b>
17/06/09	Vendas		950,00	<b>2.136,91</b>	20/07/09	Pgto Sr. Fornecedor D	1.450,00		<b>3.427,21</b>
18/06/09	Vendas		593,70	<b>2.730,61</b>	20/07/09	Pgto Desp. abate Fornecedor A	80,00		<b>3.347,21</b>
19/06/09	Vendas		395,40	<b>3.126,01</b>	20/07/09	Despesas com transporte suino	60,00		<b>3.287,21</b>
22/06/09	Vendas		903,60	<b>4.029,61</b>	21/07/09	Vendas		240,60	<b>3.527,81</b>
22/06/09	Fornecedor D Mat. Uso/consumo	342,00		<b>3.687,61</b>	22/07/09	Vendas		542,49	<b>4.070,30</b>
22/06/09	Pgto NF 185756 Fornecedor A	2.384,65		<b>1.302,96</b>	22/07/09	Pgto NF 1593 Fornecedor A	1.350,83		<b>2.719,47</b>
23/06/09	Vendas		305,00	<b>1.607,96</b>	23/07/09	Vendas		362,40	<b>3.081,87</b>
24/06/09	Vendas		490,30	<b>2.098,26</b>	24/07/09	Vendas		460,35	<b>3.542,22</b>
27/06/09	Vendas		590,60	<b>2.688,86</b>	24/07/09	Pgto NF 4723 Fornecedor E	329,54		<b>3.212,68</b>
30/06/09	Vendas		304,00	<b>2.992,86</b>	27/07/09	Vendas		274,49	<b>3.487,17</b>
<b>TOTAL</b>		<b>10.742,40</b>	<b>13.735,26</b>	<b>2.992,86</b>	27/07/09	Despesas com gasolina	420,00		<b>3.067,17</b>
<b>Saldo</b>	<b>2.992,86</b>				28/07/09	Vendas		284,44	<b>3.351,61</b>
					29/07/09	Vendas		125,00	<b>3.476,61</b>
					30/07/09	Vendas		390,00	<b>3.866,61</b>
					31/07/09	Vendas		150,00	<b>4.016,61</b>
					<b>TOTAL</b>		<b>7.388,66</b>	<b>11.405,27</b>	<b>4.016,61</b>

Tabela 3: Movimento de caixa mês 06/2009 e 07/2009

Fonte: Embutidos Paludo

Dentro da administração financeira, e fazendo parte da estrutura de caixa, o gerenciamento das Contas a Pagar e a Receber constitui um fator decisivo para que as provisões orçamentárias se concretizem e desta forma sejam eliminados ou reduzidos os custos financeiros decorrentes do uso de capitais de terceiros.

CONTAS A PAGAR MÊS 06/2009			CONTAS A RECEBER/ VENDAS A PRAZO MÊS 05/2009		
DIA		R\$	DIA		R\$
2/6/2009	NF 18847 Fornecedor A	1.302,54	1/6/2009	CLIENTE A	538,00
2/6/2009	Brasil Telecom	75,40	2/6/2009	CLIENTE B	374,00
3/6/2009	Retirada mensal Sr. Neuri	1.000,00	3/6/2009	CLIENTE C	184,00
5/6/2009	NF 19837 Fornecedor A	1.243,56	8/6/2009	CLIENTE D	485,00
8/6/2009	Fornecedor B	1.469,00	9/6/2009	CLIENTE E	132,00
8/6/2009	Despesa com abate	80,00	10/6/2009	CLIENTE F	342,00
8/6/2009	Despesa com transporte suínos	60,00	15/6/2009	CLIENTE G	321,00
9/6/2009	Copel	96,59	16/6/2009	CLIENTE H	213,00
9/6/2009	Veterinário	200,00	17/6/2009	CLIENTE I	245,00
10/6/2009	Gasolina	320,00	18/6/2009	CLIENTE J	534,00
10/6/2009	Sanepar	36,00	19/6/2009	CLIENTE K	123,00
16/6/2009	Fornecedor C	840,50	22/6/2009	CLIENTE L	213,00
22/6/2009	Fornecedor D	342,00	23/6/2009	CLIENTE M	138,00
22/6/2009	NF 185756 Fornecedor A	212,25	24/6/2009	CLIENTE N	153,00
<b>TOTAL</b>		<b>7.277,84</b>	25/6/2009	CLIENTE O	231,00
			26/6/2009	CLIENTE P	323,00
			30/6/2009	CLIENTE Q	221,00
			<b>TOTAL</b>		<b>4.770,00</b>

Tabela 4: Contas a pagar e Contas a receber.

Fonte: Embutidos Paludo

Em relação a DRE, é necessário considerar o tamanho da empresa, o ramo de atividade, e principalmente o interesse dos usuários. Quanto ao tamanho da empresa é preciso considerar o custo benefício, se este for sólido, analisa-se a atividade, e com base na atividade é que as contas são criadas e separadas para a apuração de resultados que se busca.

O controle de estoque é muito importante para a empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, pois é através deste controle que o administrador prevê o quanto será necessário comprar de matéria prima no próximo pedido ao fornecedor, além de que fornece informações úteis sobre as vendas e o custo da mercadoria vendida.

Para a Agroindústria em estudo o controle de estoque é fundamental para conseguir manter o estoque em um nível compatível com as vendas, evitando que o produto perca peso no armazenamento. A partir do saldo em estoque é possível planejar o quanto deve produzir.

Segue abaixo, a ficha de controle de estoque do mês de junho de 2009, a cada venda é dado baixa do valor em kg, e a cada entrada de mercadoria no estoque o preço unitário é atualizado de acordo com o custo da produção.

Desta forma, o empresário tem a informação de quantos quilos tem de cada produto em estoque e qual é o custo médio deste produto.

<b>Salame Italiano</b>									
<b>ESTOQUE/ ENTRADAS</b>				<b>SAIDAS</b>			<b>SALDO</b>		
<b>DIA</b>	<b>KG</b>	<b>CUSTO UNIT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>KG</b>	<b>CUSTO UNIT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>KG</b>	<b>CUSTO UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
01/jun	68	6,26	425,68				68	6,26	425,68
02/jun				17,500	6,26	109,55	50,500	6,26	316,13
03/jun	100	6,14	614,00				150,500	6,18	930,13
03/jan				63,600	6,18	393,06	86,900	6,18	537,07
10/jun				27,500	6,18	169,96	59,400	6,18	367,11
15/jun	150	6,10	915,00				209,400	6,12	1282,11
17/jun				67,850	6,12	415,43	141,550	6,12	866,68
18/jun				42,400	6,12	259,61	99,150	6,12	607,07
23/jun				21,800	6,12	133,48	77,350	6,12	473,60
26/jun	80	6,16	492,80				157,350	6,14	966,40
27/jun				42,200	6,14	259,18	115,150	6,14	707,22
<b>SALDO DE ESTOQUE EM 30/06/2009</b>							<b>115,150</b>	<b>6,14</b>	<b>707,22</b>

<b>Salame Colonial</b>									
<b>ESTOQUE/ ENTRADAS</b>				<b>SAIDAS</b>			<b>SALDO</b>		
<b>DIA</b>	<b>KG</b>	<b>CUSTO UNIT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>KG</b>	<b>CUSTO UNIT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>KG</b>	<b>CUSTO UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
01/jun	102	6,24	636,48				102	6,24	636,48
01/jun				36,500	6,24	227,76	65,500	6,24	408,72
03/jun	160	6,12	979,20				225,500	6,15	1387,92
04/jun				41,250	6,15	253,89	184,250	6,15	1134,03
09/jun				65,830	6,15	405,17	118,420	6,15	728,86
15/jun				29,100	6,15	179,11	89,320	6,15	549,75
19/jun				32,950	6,15	202,80	56,370	6,15	346,95
19/jun	180	6,14	1.105,20				236,370	6,14	1.452,15
22/jun				75,300	6,14	462,61	161,070	6,14	989,54
24/jun				40,850	6,14	250,96	120,220	6,14	738,58
30/jun				25,300	6,14	155,43	94,920	6,14	583,15
<b>SALDO DE ESTOQUE EM 30/06/2009</b>							<b>94,920</b>	<b>6,14</b>	<b>583,15</b>

<b>Copa Defumada</b>									
<b>ESTOQUE/ ENTRADAS</b>				<b>SAIDAS</b>			<b>SALDO</b>		
<b>DIA</b>	<b>KG</b>	<b>CUSTO UNIT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>KG</b>	<b>CUSTO UNIT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>KG</b>	<b>CUSTO UNIT</b>	<b>TOTAL</b>
01/jun	124	11,20	1.388,80				124	11,20	1.388,80
05/jun				18,810	11,20	210,67	105,190	11,20	1178,13
12/jun				11,370	11,20	127,34	93,820	11,20	1050,78
<b>SALDO DE ESTOQUE EM 30/06/2009</b>							<b>93,820</b>	<b>11,20</b>	<b>1.050,78</b>

Tabela 5: Estoque de Mercadorias.

Fonte: Embutidos Paludo

Para fazer uma avaliação de que a empresa possui, quais são os direitos a receber e as obrigações a pagar elaborou-se o balanço patrimonial no mês de maio do ano que segue. Evidenciando que a empresa não possuía controles anteriores, para saber o valor de lucros acumulados o administrador fez uma média de acordo com as informações que obtinha e uma média das vendas e das despesas. Em relação às contas a receber, o valor que foi informado é referente às anotações que o administrador registrava em um caderno. Os ativos foram avaliados a preço de mercado menos a depreciação. O valor de fornecedores esta de acordo com os boletos à pagar.

Analisando o balanço da empresa é notório que o ativo circulante é maior que o passivo circulante o que nos mostra uma folga financeira.

A Demonstração do Resultado do exercício nos mostra o quanto a empresa vendeu, qual foi o custo dessa mercadoria, e quais foram as demais despesas. Essa demonstração evidencia o resultado líquido do exercício, através do confronto entre as despesas e receitas, que são apuradas através do regime de competência.

Verifica-se que a empresa está tendo resultado positivo, ou seja, está apresentando lucro, atingindo um dos principais objetivos da Agroindústria.

<b>BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31/05/2009</b>				
<b>A T I V O</b>		<b>31/05/2009</b>	<b>P A S S I V O</b>	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>			<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	
Disponibilidades/Aplicações	4.770,00		Obrigações Trabalhistas	
Clientes	4.640,00		Impostos e Contrib. a Recolher	
<b>Estoque</b>	<b>2.450,96</b>		Adiantamentos de Clientes	
Salame Colonial	636,48		<b>Fornecedores</b>	<b>5.409,85</b>
Salame Italiano	425,68		Fornecedor A	2.758,35
Copa defumada	1.388,80		Fornecedor B	1.469,00
			Fornecedor C	840,50
			Fornecedor D	342,00
			Cheques a Compensar	1.000,00
			Outros Valores a Pagar	867,99
<b>Total do Ativo Circulante</b>	<b>11.860,96</b>		<b>Total do Passivo Circulante</b>	<b>7.277,84</b>
<b>ATIVO NÃO-CIRCULANTE</b>			<b>PASSIVO NÃO-CIRCULANTE</b>	
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>			<b>Total do Passivo Não-Circulante</b>	
<b>INVESTIMENTOS</b>			<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
			Capital Social	47.074,70
<b>Total dos Investimentos</b>	<b>-</b>		Lucros Acumulados	9.152,72
			Resultado do Exercício Corrente	1.647,28
			<b>Total do Patrimônio Líquido</b>	<b>57.874,70</b>
<b>IMOBILIZADO</b>				
Terrenos	9.200,00			
Construções/E dificações	20.500,00			
Veiculos Implementos	14.000,00			
Maquinas e Equipamentos	9.750,00			
Moveis e utensilios	3.500,00			
(-) Depreciações	(3.658,42)			
<b>Total do Imobilizado</b>	<b>53.291,58</b>			
<b>Total do Ativo Não-Circulante</b>	<b>53.291,58</b>			
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>65.152,54</b>		<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>65.152,54</b>

Tabela 6: Balanço Patrimonial

Fonte: Embutidos Paludo

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EM 31/05/2009</b>	
Receita Operacional Bruta	9.306,50
(-) Vendas Canceladas	
(-) Impostos s/ Vendas	
<b>(=) Deduções da Receita Bruta</b>	
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>9.306,50</b>
(-) Custo das Merc. Vendidas	(5.142,30)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>4.164,20</b>
(-) Despesas Comerciais, Vendas	(406,80)
(-) Despesas Comerciais, Fretes	(60,00)
(-) Despesas com Pessoal	(1.000,00)
(-) Despesas Administrativas	(1.050,12)
(-) Despesas Tributárias	
(+) Outras Receitas Operacionais	
<b>LUCRO/PREJ ANTES RESUL. FINANCEIRO</b>	<b>1.647,28</b>
(-) Despesas Financeiras	
(-/+ Resultado Variação Cambial	
(+) Receitas Financeiras	
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	
(+) Outras Receitas	
(-) Outras Despesas	
<b>LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IRPJ/CSLL</b>	<b>1.647,28</b>
(-) Prov. Para IRPJ/CSLL	-
(-) IRPJ/CSLL Diferidos	-
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>1.647,28</b>

Tabela 9: DRE

Fonte: Embutidos Paludo

O modelo de Custo utilizado neste estudo foi o custo direto variável, baseado na bibliografia de Eliseu Martins. O custo direto variável representa os valores diretamente gastos na aquisição das mercadorias e na fabricação dos produtos.

<b>CUSTEIO DIRETO VARIÁVEL MÊS 05/2009</b>	
RECEITA BRUTA VENDAS	9.306,50
(-) IMPOSTOS	0,00
<b>(=) RESULTADO LÍQUIDO DE VENDAS</b>	<b>9.306,50</b>
(-) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO	(6.459,22)
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>2.847,28</b>
(-) CUSTO FIXO + DESPESAS FIXAS	1.200,00
<b>(=) RESULTADO</b>	<b>1.647,28</b>

Tabela 10: Custo Direto Variável

Fonte: Embutidos Paludo

O custo dos produtos é apurado através da relação entre a soma da matéria prima, os temperos e tripas, e um rateio da energia elétrica.

Segue abaixo a planilha dos custos dos produtos em 31/05/2009.

<b>SALAME ITALIANO</b>	
<b>CUSTOS PARA 100 KG</b>	
TEMPERO/ TRIPAS	161,00
ENERGIA ELÉTRICA	6,80
MATÉRIA PRIMA	458,20
<b>TOTAL</b>	<b>626,00</b>
<b>CUSTO UNITÁRIO</b>	<b>6,26</b>

<b>SALAME COLONIAL</b>	
<b>CUSTOS PARA 100 KG</b>	
TEMPERO/ TRIPAS	159,00
ENERGIA ELÉTRICA	6,80
MATÉRIA PRIMA	458,20
<b>TOTAL</b>	<b>624,00</b>
<b>CUSTO UNITÁRIO</b>	<b>6,24</b>

<b>COPA DEFUMADA</b>	
<b>CUSTOS PARA 100 KG</b>	
TEMPERO/ TRIPAS	108,27
ENERGIA ELÉTRICA	1,25
MATÉRIA PRIMA	1010,48
<b>TOTAL</b>	<b>1120,00</b>
<b>CUSTO UNITÁRIO</b>	<b>11,20</b>

Tabela 11: Custo dos Produtos  
Fonte: Embutidos Paludo

O custo da matéria prima oscila praticamente em todas as compras em um valor de no máximo R\$ 0,30. Porém, este custo é recalculado em toda a compra de mercadoria.

A energia elétrica aumenta ou diminui proporcionalmente em relação a industrialização dos produtos, ou seja, se produzir mais, gastará mais com energia elétrica.

Em relação aos temperos a quantidade gasta também varia de acordo com a produção. As tripas é calculado por uma média, pois dependendo da compra o produto pode ser de melhor qualidade ou mais inferior.

O pagamento do veterinário e retirada mensal não entram no custo, pois a retirada mensal do sócio só será realizada se a empresa demonstrar lucro no final do mês. E o pagamento do veterinário será efetuado independente da quantidade de produção.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como um dos principais objetivos a conscientização do empresário sobre a importância de se ter um bom planejamento, e também a elaboração do mesmo.

O planejamento procura responder a questões básicas como: porque a empresa existe, o que e como ela faz, e aonde ela quer chegar e quais são suas ambições.

Outro objetivo é o Controle Financeiro, pois com este o empresário pode facilmente gerenciar todos os lançamentos financeiros de forma muito fácil.

Ainda em relação aos objetivos propostos no início deste trabalho, foram alcançados. Elaborou-se o Planejamento Estratégico da agroindústria, o processo físico-operacional foi identificado através de conversas informais e questionários, foram implantadas ferramentas de controle financeiro, além da DRE e Balanço Patrimonial.

Desenvolveu-se o estudo de caso dentro da própria empresa, e ao final deste apresentou-se ao empresário como são necessárias as demonstrações financeiras e também um planejamento.

Organizou-se as planilhas de controle, de custo da mercadoria, controle de estoque, DRE e Balanço Patrimonial, tal como o planejamento em si. O modelo de DRE e Balanço Patrimonial foram elaborados de acordo com a Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007, a bibliografia citada no referencial teórico e também de acordo com o ramo de atividade e as necessidades do administrador. Na DRE está uma forma resumida das operações realizadas pela empresa durante o mês de maio, visa destacar o resultado líquido do período em análise.

Em relação ao controle de estoque, vale ressaltar que é muito importante para a empresa, independente de seu porte, pois é através deste controle que o administrador prevê o quanto será necessário comprar de matéria prima no próximo pedido ao fornecedor, além de que fornece informações úteis sobre as vendas e o custo da mercadoria vendida.

Verificou-se que, apesar do administrador possuir a consciência de que as operações financeiras e o controle de estoque devem ser registrados, na maioria das empresas rurais, familiar como o caso da Embutidos Paludo esses registros geralmente não são feitos. Entretanto a satisfação de ter escriturado a missão, saber o porquê a empresa existe, qual é a razão da existência, saber onde quer ir são pontos que levam o empresário a uma profunda reflexão.

Pode-se perceber que o administrador da EMBUTIDOS PALUDO, poderá dispor de controles que certamente auxiliarão na administração da empresa. Deve-se levar em consideração que atualmente quem possui informação de qualidade e sabe como utilizá-la possui em suas mãos uma grande vantagem competitiva.

## 6. REFERÊNCIAS

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto Arão Sapiro. **Planejamento estratégico, fundamentos e aplicações**/ 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FISCHMANN, Adalberto Américo, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida. **Planejamento Estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HOSS, O. Et. al. **Contabilidade Ensino e Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MASSAÚ, Erli Soares. **Manual de gerência para médias e pequenas agroindústrias: princípios e conceitos de referencia**. 1 ed. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e praticas**/ Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. 20 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Luis Martins de, Jose Hernandez PEREZ Jr., Alberto dos Santos SILVA. **Controladoria Estratégica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

<http://www.vestcon.com.br/ft/3116.pdf> acessado em 09/09/2009 às 13:22 hs.