

LUCELIA MORETTI FERREIRA

PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças Corporativas da Universidade Federal do Paraná.

Professor Orientador: Claudio Miessa Rigo

**Curitiba
2003**

ÍNDICE

RESUMO	i
1. INTRODUÇÃO	2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DO CAPITAL DE GIRO.....	4
2.2 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO.....	5
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA.....	6
2.3.1 Fluxo de Caixa.....	6
2.4 AMBIENTE ECONÔMICO NA(S) EMPRESA(S).....	7
2.4.1 Estruturas de mercado.....	7
3. ÁREAS DE DECISÕES	8
3.1 RELACIONAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COM A CONTABILIDADE.....	9
3.2 ÊNFASE NO FLUXO DE CAIXA.....	9
3.3 FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO.....	9
3.3 RISCO, RETORNO DOS INVESTIMENTOS.....	11
4. PLANEJAMENTO	12
4.1 PROCESSO FORMAL DE PLANEJAMENTO.....	14
4.2 TOMADA DE DECISÕES - IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	16
4.3 DESCOBERTA DE OPORTUNIDADES.....	16
4.4 A NATUREZA DA TOMADA DE DECISÕES.....	17
4.5 O MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO.....	18
4.6 DESAFIOS AO MODELO RACIONAL.....	19
5. CONTROLE	20
6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
6.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	22
6.2 A CLASSIFICAÇÃO DE IDENBURG.....	24
7. VISÃO ESTRATÉGICA	27
7.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	27
7.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	28
7.3 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA.....	29
8. PLANEJAMENTO FINANCEIRO	31
8.1 DE LONGO PRAZO.....	31
8.2 DE CURTO PRAZO.....	31
9. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO	32
10. ORÇAMENTO FINANCEIRO E DE INVESTIMENTOS	33
10.1 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS.....	33
10.2 ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS DE INVESTIMENTOS.....	33
10.3 ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTO.....	33
10.4 ORÇAMENTO DE DESPESAS FINANCEIRAS.....	34
10.5 ORÇAMENTO DE CAIXA.....	34
10.6 ANÁLISE FINANCEIRA DAS PROJEÇÕES CONTÁBEIS.....	34
10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO.....	34
10.8 RETORNO DOS INVESTIMENTOS.....	35
11. CONCLUSÃO	36
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	40

RESUMO

As funções financeiras de curto prazo envolvem a administração do caixa, do crédito e das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos empréstimos. A empresa precisa dispor de recursos suficientes para saldar os compromissos com fornecedores, salários, tributos e demais contas, para tanto, os recebimentos das vendas e/ou prestação de serviços aos clientes devem ocorrer simultaneamente aos compromissos.

O administrador ou gestor financeiro tomará as medidas necessárias por meio do planejamento e controle para eliminar eventuais impropriedades no dimensionamento, estruturação e utilização do capital de giro. A administração eficaz do capital de giro requer o entendimento de seu significado contábil e gerencial, bem como da sua influência no risco operacional e na rentabilidade

A administração de caixa começa com o planejamento de caixa, atividade que consiste em estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa, informações necessárias para a tomada de decisões. A necessidade de planejamento de caixa está presente tanto em empresas com dificuldades financeiras, como naquelas bem capitalizadas. Para as empresa com problemas financeiros, o planejamento de caixa é o primeiro passo no sentido de buscar seu equacionamento.

O fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir os valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa.

A administração financeira e a contabilidade nem sempre se distinguem facilmente. Em pequenas empresas, o contador freqüentemente assume a função financeira e em grades empresas.

O administrador financeiro, como qualquer outro profissional da área financeira, possui suporte técnico de profissionais altamente qualificados em tesouraria e contabilidade, e controladoria. Os responsáveis por essas áreas, denominados tesoureiro ou gerente financeiro e contador, são de extrema importância ao administrador financeiro, visto que são os responsáveis em fornecer relatórios periódicos necessários ao desenvolvimento das atividades financeiras da empresa.

A gestão de riscos em empresas é indispensável, pois um fator econômico que aconteça em qualquer lugar do mundo provoca reflexos imediatos na economia brasileira.

As funções da pessoa responsável pelo controle são: definir os padrões de desempenho, monitorar o desempenho, comparar os desempenhos com os padrões e definir qual será a ação corretiva para assegurar os objetivos desejados.

O planejamento estratégico surgiu no momento em que as grandes organizações sentiram necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras nos ambientes internos e externos.

O conteúdo do planejamento financeiro de longo prazo, em que o nível de detalhamento é pequeno, está vinculado ao plano estratégico da empresa, mais especificamente com as estratégias e os objetivos de crescimento relacionados aos investimentos de capital, expansão em termos de mercados e produtos, definição das fontes de financiamento necessárias ao bom andamento e funcionamento da empresa, objetivando resultados futuros favoráveis.

PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

1. INTRODUÇÃO

As empresas atuam em cenários diversos, de acordo com seu ramo de atividade.

Esses cenários apresentam variados níveis de dificuldades, bem como uma diversidade de oportunidades. A conjuntura econômica – social tem características cíclicas e sofre interferência das políticas governamentais.

A multiplicidade de cenários, aliada à instabilidade da conjuntura, torna bastante complexa a administração de um empreendimento. O administrador financeiro tem um papel extremamente relevante no gerenciamento dos negócios, pois só através de uma boa administração dos recursos financeiros sejam estes, a curto, médio ou a longo prazo, que se pode maximizar o valor de mercado da empresa.

Através de uma administração financeira consciente e bem planejada a empresa consegue ter um capital de giro flexível e um fluxo de caixa adequado para suprir eventual necessidade. Cabe ao administrador financeiro, estar atento ao fluxo de caixa, para evitar situações do tipo “apaga incêndio” ou seja, ter que solucionar o problema após seu fato gerador.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração financeira pode ser exercida nas mais diversas organizações, indústria, comércio ou serviços; empresas estatais ou privadas; voltadas ou não para lucros. As principais funções da administração financeira são: o planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de risco.

De acordo com ROSS (1998) é objetivo normativo da empresa “maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes”. Esse objetivo deve atender também a um desejo mais específico do acionista, a remuneração de seu capital, sob a forma de dividendos. A maximização do lucro, tida por muito tempo como o objetivo principal da empresa, é um objetivo impreciso, pois ações tomadas para maximizar os lucros atuais podem diminuir os lucros futuros. A maximização da riqueza é mais precisa porque envolve os conceitos de valor presente da empresa para os seus proprietários, incorporando conceitos de risco e de custo de capital. As funções da administração financeira classificam-se em duas grandes áreas: **Tesouraria e Controladoria.**

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

<i>Tesouraria</i>	<i>Controladoria</i>
* <i>Administração de Caixa</i>	* <i>Administração de Custos e preços</i>
* <i>Administração de Crédito e Cobrança</i>	* <i>Auditoria Interna</i>
* <i>Administração do Risco</i>	* <i>Contabilidade</i>
* <i>Câmbio</i>	* <i>Orçamento</i>
* <i>Decisão de Financiamento</i>	* <i>Patrimônio</i>
* <i>Decisão de Investimento</i>	* <i>Planejamento Tributário</i>
* <i>Planejamento e Controle Financeiro</i>	* <i>Relatórios Gerenciais</i>
* <i>Proteção de Ativos</i>	* <i>Salários</i>
* <i>Relações com Acionistas e Investidores</i>	* <i>Sistemas de Informação</i>
* <i>Relações com Bancos</i>	

Fonte: ROSS 1998

As funções financeiras podem ser de curto ou de longo prazo. As funções financeiras de curto prazo envolvem a administração do caixa, do crédito e das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo. A empresa precisa dispor de recursos suficientes para saldar os compromissos com fornecedores, salários, tributos e demais contas. Para tanto, os recebimentos das vendas e/ou prestação de serviços aos clientes precisam ocorrer simultaneamente aos compromissos. Quando existem prazos não sincronizados entre os recebimentos e os pagamentos, na maioria das vezes, a empresa precisa buscar recursos no mercado financeiro, por meio de empréstimos, ou aplicar os recursos excedentes. A administração financeira de curto prazo também é chamada de administração do capital circulante. No curto prazo, o administrador financeiro tem a preocupação ainda com os planejamentos financeiro e tributário. O hiato entre recebimentos e pagamentos tem origem nas políticas de concessão de crédito a clientes e obtenção de crédito junto a fornecedores; diferentes prazos legais para pagamentos de salários e tributos; diferentes políticas de estocagem e diferentes ciclos de produção dos produtos vendidos e serviços prestados.

As funções financeiras de longo prazo envolvem as decisões financeiras estratégicas, tais como, orçamento de capital, estrutura de capital, custo de capital, relacionamento com investidores, dentre outras. No longo prazo, as decisões financeiras envolvem a obtenção de recursos para projetos e investimentos e definição dos critérios a serem adotados para escolha entre investimentos alternativos. O administrador financeiro é responsável pela saúde econômica e financeira da empresa.

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DO CAPITAL DE GIRO

Após a análise financeira, o administrador ou gestor financeiro tomará as medidas necessárias para o planejamento e controle para eliminar eventuais impropriedades no dimensionamento, estruturação e utilização do capital de giro, a administração eficaz do capital de giro requer o entendimento de seu significado contábil e gerencial, bem como da sua influência no risco operacional e na rentabilidade.

- Capital de Giro ou Capital Circulante: são os recursos do ativo circulante representados principalmente, pelos grupos: disponível, estoques e créditos a receber, no aspecto gerencial, são os recursos destinados a financiar o ciclo operacional da empresa, de acordo com *Gitman, 1997*.

- Capital de Giro Líquido: é a diferença entre os recursos existentes no ativo circulante e no passivo circulante. Quando existe capital de terceiros financiando é demonstrado no passivo circulante.

2.2 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

O planejamento do nível de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro, essa tarefa requer visão abrangente do processo de operação da empresa, de suas práticas comerciais e financeiras, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento. Elevado volume de capital de giro irá desviar recursos financeiros que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes da empresa. Todavia, capital de giro muito reduzido restringirá a capacidade de operação e de vendas da empresa. Ao dimensionar seu capital de giro, a empresa deve observar os seguintes princípios:

- O capital de giro deve ser minimizado até o ponto em que não traga restrições às vendas e à lucratividade da empresa. Por exemplo, não manter estoques desnecessariamente elevados;
- A parcela permanente do capital de giro deve ser financiada com recursos financeiros permanentes (passivo exigível de longo prazo e/ou patrimônio líquido). Já a parcela flutuante do capital de giro pode ser financiada com recursos financeiros de curto prazo (passivo circulante);
- O dimensionamento do capital de giro também depende de projeções de resultado. Em geral, a geração de lucro fornece recursos para financiar o capital de giro. Em determinados casos, porém, existe significativa diferença entre resultado e caixa. Nessa situação, a projeção de resultado terá menor impacto sobre o dimensionamento do capital de giro;
- Quando a empresa está em fase de expansão acelerada, o adequado dimensionamento do capital de giro tem sido um dos fatores chave para o sucesso de seu crescimento. A mesma atenção dispensada à análise de viabilidade econômica dos novos projetos de investimento também deve ser dada ao planejamento e dimensionamento das necessidades de capital de giro.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

Abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras que é a parcela do ativo circulante representada pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata. A administração de caixa começa com o planejamento de caixa, atividade que consiste em estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa, informações que se fazem necessárias para a tomada de decisões. A necessidade de planejamento de caixa está presente tanto em empresas com dificuldades financeiras, como naquelas bem capitalizadas. Para as empresa com problemas financeiros, o planejamento de caixa é o primeiro passo no sentido de buscar seu equacionamento. Nas empresas em boa situação financeira, o planejamento de caixa permite aumentar a eficiência no uso de suas disponibilidades financeiras. O planejamento de caixa não é uma atividade fácil, pois lida com grande dose de incerteza. Entretanto, seus benefícios compensam largamente os esforços despendidos em sua implementação.

2.3.1 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo futuro. As necessidades de informações sobre os saldos de caixa podem ser em base diária para o gerenciamento financeiro de curtíssimo prazo, ou períodos mais longos, como mês ou trimestre, o planejamento é por prazo maior. O fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir os valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa. As projeções de caixa da empresa têm várias finalidades, a principal delas é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.

Outras finalidades do fluxo de caixa são:

- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos;
- Maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa;
- Avaliar o impacto financeiro de variações de custos;
- Avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas.

2.4 AMBIENTE ECONÔMICO NA EMPRESA

As empresas compram, vendem, prestam serviços, pagam impostos, tomam recursos emprestados, enfim interagem com outros agentes econômicos, no país e no exterior. Essas relações ocorrem sob a vigência de normas legais, fiscais, fitossanitárias e outras. Inserem-se muitas vezes em acordos de comércio internacional e blocos econômicos. As empresas além de serem pressionadas por seus clientes por melhores serviços e produtos a menores preços, são fiscalizadas por diversos órgãos governamentais. Muitas vezes estão sujeitas a variações em suas condições de operação: a demanda de seus produtos e serviços, custo do dinheiro, alterações nas leis regulatórias do setor de atuação, mudanças tributárias e variações na conjuntura internacional. Esse conjunto de fatores caracteriza o ambiente econômico no qual a empresa está inserida.

2.4.1 Estruturas de mercado

A atuação das empresas no ambiente econômico, o seu planejamento estratégico e suas possibilidades de sucesso dependem muito da forma como estão inseridas no ambiente econômico. Empresas com muitos concorrentes têm menores possibilidades de aumentar os preços praticados. Empresas com muitos fornecedores têm maior poder de barganha quando da aquisição de matérias primas e insumos.

Os perfis dos fornecedores, dos clientes e dos produtos da empresa caracterizam o seu mercado. A forma de organização dos mercados, se dá o nome de Estruturas de Mercado.

3. ÁREAS DE DECISÕES

O administrador financeiro, como veremos posteriormente, possui três atribuições básicas, que são a análise, planejamento e controle financeiro; a tomada de decisões de investimentos e a tomada de decisões de financiamentos.

Não só como atribuições podem se caracterizar pontos acima mencionados, mas também podem ser considerados como áreas de decisões do administrador financeiro.

Análise, Planejamento e Controle Financeiro - dizem respeito à:

- transformação dos dados financeiros, de forma que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa;
- avaliação da necessidade de se aumentar ou reduzir a capacidade produtiva e;
- determinação de aumentos ou reduções dos financiamentos requeridos.

Essas funções abrangem todas as demonstrações contábeis atualmente utilizadas, porém com ênfase maior no balanço patrimonial e na demonstração de resultado do exercício. Embora a análise e o planejamento financeiro estejam fortemente vinculados a demonstrativos financeiros elaborados sob a égide do regime de competência, seu objetivo fundamental é avaliar o fluxo de caixa da empresa e desenvolver planos que assegurem que os recursos adequados estarão disponíveis para o alcance dos objetivos.

Decisões de Investimento - as decisões de investimentos determinam a combinação e o tipo de ativos constantes do balanço patrimonial da empresa. Essa atividade diz respeito ao ativo da empresa. A combinação refere-se ao total de recursos aplicados em ativos circulantes e em ativos permanentes. Estabelecidas essas metas, o administrador financeiro deve fixar e procurar manter alguns níveis de qualidade para cada tipo de ativo circulante. Deve também decidir quais são os melhores ativos permanentes a adquirir, e saber quando os ativos existentes precisam ser modificados, substituídos ou liquidados.

Decisões de Financiamento - essa atividade relaciona-se com o passivo da empresa e abrange duas áreas. Primeiro, a harmonia entre financiamentos a curto e a longo prazo deve ser estabelecida. Um segundo ponto é quais fontes individuais de financiamento, a curto ou longo prazo, são as melhores, em um dado instante. Muitas dessas decisões são ditadas pela necessidade, mas algumas requerem profunda análise dos financiamentos que estão acessíveis à empresa, seus custos e suas implicações a longo prazo.

3.1 RELACIONAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA COM A CONTABILIDADE

As atividades financeiras e contábeis de uma empresa estão, geralmente, sob o comando do vice-presidente financeiro. Essas funções estão relacionadas e em geral se superpõem. A administração financeira e a contabilidade nem sempre se distinguem facilmente. Em pequenas empresas, o contador freqüentemente assume a função financeira. No entanto, há duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: a ênfase no fluxo de caixa e na tomada de decisões.

3.2 ÊNFASE NO FLUXO DE CAIXA

A principal função do contador é captar e oferecer informações para a medição do desempenho empresarial, avaliar sua posição financeira e controlar impostos. Tendo como base alguns princípios e convenções contábeis padronizados e geralmente aceitos, o contador prepara as demonstrações financeiras, que reconhecem as receitas no momento da venda e as despesas, quando incorridas. Esta forma de reconhecimento das despesas e receitas denomina-se regime de competência.

O administrador financeiro, por outro lado, enfatiza o fluxo de caixa, ou seja, entradas e saídas de dinheiro. As despesas são enfatizadas quando pagas (o numerário sai da empresa) e as receitas quando recebidas (o numerário entra na empresa). Ele mantém o grau de solvência da empresa, analisando e planejando o fluxo de caixa para satisfazer as obrigações e adquirir os ativos necessários ao cumprimento das obrigações e dos objetivos empresariais.

3.3 FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

A administração financeira de uma empresa, como todos os departamentos empresariais existentes, é exercida por pessoas ou grupos de pessoas que podem ter diferentes denominações, como: vice-presidente de finanças, diretor financeiro, contador e gerente financeiro. Ressaltaremos no presente trabalho apenas aquelas relacionadas com o executivo responsável pela administração financeira, aqui denominado administrador financeiro.

O administrador financeiro contribui consideravelmente com os conhecimentos técnicos que conduzem de forma harmônica as atividades e operações existem em

função do negócio da empresa. O mesmo apenas "contribui", visto não ser de sua competência determinar como tais atividades e operações devem ser conduzidas.

Sendo assim, destacam-se três funções básicas do administrador financeiro (também consideradas como áreas de decisões, mencionadas na página 08), que são:

- a) análise, planejamento e controle financeiro;
- b) tomadas de decisões de investimentos; e
- c) tomadas de decisões de financiamentos.

Análise, planejamento e controle financeiro consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros, bem como determinar o volume de capital necessário.

As decisões de investimentos dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos circulantes, realizáveis a longo prazo e permanente, considerando-se aqui os riscos e retornos existentes em operações que viabilizam as respectivas aplicações dos recursos financeiros.

As decisões de financiamentos são as responsáveis pela captação de recursos financeiros para o financiamento do ativo circulante e não circulante, procurando estabelecer uma relação harmônica dos financiamentos a curto e longo prazos com a estrutura de capital.

O administrador financeiro, como qualquer outro profissional da área financeira, possui um suporte técnico de profissionais altamente qualificados em tesouraria e controladoria. Os responsáveis por essas duas áreas, denominados tesoureiro ou gerente financeiro e contador, são de extrema importância ao administrador financeiro, visto que são os responsáveis em fornecer relatórios periódicos necessários ao desenvolvimento das atividades financeiras da empresa. Como exemplo desta estrutura organizacional da área financeira, destacamos o organograma abaixo.

O tesoureiro é responsável pelo planejamento, controle e movimentação de recursos financeiros e o contador é responsável pelo planejamento, controle e análise das operações e investimentos. Ambos fornecem ao administrador financeiro o suporte necessário para a tomada de decisões.

3.3 RISCO, RETORNO DOS INVESTIMENTOS

O risco é uma característica iminente a toda e qualquer atividade, principalmente nas áreas que tratam diretamente com o patrimônio das empresas. Tudo o que é feito hoje, visando a um resultado no futuro, está sujeito a algum grau de risco.

Com base em fatos conhecidos e informações adquiridas, podemos estabelecer meios capazes de projetar os acontecimentos futuros. Esses acontecimentos poderão realmente acontecer, mas não serão "exatamente" como havíamos projetado. Geralmente, o risco está associado a algum fator negativo que possa impedir ou dificultar a realização do que foi planejado.

No mundo atual, a gestão de riscos em empresas é indispensável, pois um fato econômico que acontece na em qualquer lugar do mundo provoca reflexos imediatos na economia da empresa. A gestão de riscos pode ser entendida como um processo onde são tomadas decisões de aceitar um risco conhecido ou de minimiza-lo. Como risco podemos destacar duas modalidades. O risco sistemático, que afeta as empresas em geral, e o risco não sistemático, que afeta especificamente uma empresa ou um pequeno grupo de empresas.

Um ponto básico em administração financeira é que há um confronto entre retorno (fluxo de caixa) e risco. Retorno e risco são determinantes-chaves das decisões do administrador financeiro, pois a medição dos mesmos ressaltara à necessidade ou não da concretização dos investimentos. O retorno e o risco afetam as decisões de forma direta. Em geral, os acionistas e proprietários de empresas tem aversão ao risco. Quando há risco envolvido, os acionistas e proprietários de empresas esperam obter taxas de retorno mais altas nos investimentos associados a riscos mais altos, e taxas de retorno mais baixas naqueles com riscos mais baixos.

4. PLANEJAMENTO

O planejamento é geralmente considerado a função principal desempenhada dentro da empresa. Ele é necessário para determinar os métodos e tipos de controle necessários, bem como que tipo de administração a empresa vai adotar.

Seria muito conveniente se o planejamento não precisasse ser mudado, uma vez definido. Mas, em virtude das condições externas sempre mutáveis, o planejamento deve ser um processo contínuo. Por essa razão flexibilidade é um fator importante no processo de planejamento.

A gestão de riscos em empresas é indispensável, pois um fato econômico que acontece na em qualquer lugar do mundo provoca reflexos imediatos na economia brasileira. Por ser considerado um processo de tomada de decisão, é uma tentativa racional, por parte dos administradores, de atingir os objetivos propostos pela organização. O processo inicia e termina exigindo do administrador bom julgamento, adicionado a experiência, análise quantitativa e criatividade.

Os objetivos do planejamento podem ser englobados em dois: determinar objetivos adequados e preparar para as mudanças adaptadas e inovativas.

Segundo Eunice Lacava, em seu livro *Introdução a Administração*, existem cinco elementos básicos ao processo de planejamento:

Avaliação das condições atuais;

Fator tempo;

Os problemas de previsão;

A coleta e análise de dados;

A coordenação dos planos.

Com base nestes tópicos, ela afirma possuir as ferramentas necessárias para obter êxito no processo de planejamento. E ainda comenta que uma das causas mais comuns do fracasso do planejamento é a falta de um conjunto de objetivos claramente definidos. Esses objetivos são muitas vezes confundidos com o método de trabalho. Segundo ela, a organização deve ser orientada em torno da realização de objetivos por ela definidos. Eunice associou a eficácia do planejamento os seguintes fatores:

a) Ele contribui para a redução de ambigüidade e conflito de posições dentro da estrutura organizacional

b) Limita ações arbitrárias

c) Reduz o grau de incerteza dentro da organização

d) Permite a organização ter maior capacidade para tratar com as incertezas do ambiente externo.

O que acontece é que hoje temos uma realidade diferente. A incerteza - na economia, na sociedade, na política - ficou tão grande que tornou inútil, senão contraproducente, o tipo de planejamento ainda praticado pela maioria das empresas: previsão baseada em probabilidades.

Fatos como o que ocorreram nos EUA, não têm probabilidade. Contudo, os executivos têm de tomar decisões que comprometem para o futuro recursos correntes de tempo e dinheiro. Pior, eles têm de tomar decisões de não comprometerem recursos de desistir do futuro. A duração desses compromissos está crescendo sem parar: em estratégia e tecnologia, marketing, manufatura, desenvolvimento e etc. Todos esses compromissos baseiam-se em suposições a respeito do futuro. Para chegar a elas, o planejamento tradicional pergunta: "O que é mais provável que aconteça?". Ao invés disso, o planejamento para a incerteza pergunta: "o que já aconteceu que irá criar o futuro?".

Aquilo que atualmente é praticado na qualidade de planejamento estratégico assume ser possível vincular causas a efeitos específicos ou, em outras palavras, ações a resultados específicos. As empresas são, dessa forma, percebidas como sistemas nos quais um agente externo (um consultor) ou um agente interno (líder) está apto a adotar escolhas e a tomar decisões que direcionem o futuro das organizações, para então requerer dos demais que sigam os planos.

A análise e o planejamento são funções administrativas tradicionais e não são de modo algum indicadas a condições de grande incerteza, segundo *Tom Peters*, mas têm sido cada vez utilizadas exatamente porque homem tem necessidade psicológica de acreditar ser capaz de controlar as situações de incerteza. De fato, os gerentes procuram apoiar-se em tais processos para tentar reduzir a ansiedade que a incerteza provoca.

Todas essas idéias se fundamentam no livro de *Tom Peters*, *Tempos loucos* exigem organizações malucas, onde ele afirma:

"...E se os tempos são loucos, bem, então, o que poderá ser mais sensato do que organizações malucas? Mas se me garantir essa premissa, terá de concluir comigo que o nosso principal problema organizacional hoje em dia é a falta de loucura. Resumindo estamos tentando usar organizações sensatas para lidar com um mundo de negócios insensato."

4.1 PROCESSO FORMAL DE PLANEJAMENTO

Para Idalberto Chiavenato, no livro Teoria Geral da Administração de 1999, página 33, o Processo Formal de Planejamento é constituído de 07 (sete) etapas:

- * Determinação dos objetivos empresariais em função da missão e da visão organizacional, estabelecendo objetivos a serem alcançados pela empresa.

- * Análise ambiental externa : Geral – deve-se fazer uma análise do ambiente geral em vários níveis: tecnológico, político, econômico, legal, social, demográfico e ecológico.

- * Tarefa – deve-se focalizar nos aspectos do ambiente tarefa empresa: consumidores ou usuários, fornecedores de recursos, concorrentes e agências regulamentadoras.

- * Análise organizacional interna - analisar: missão e visão organizacional, recursos empresariais disponíveis, estrutura organizacional, tecnologia utilizada, recursos humanos e verificar pontos fortes e fracos.

- * Formulação das alternativas estratégicas e escolha empresarial – As alternativas para planejamento estratégicos podem ser quatro: estratégia defensiva, ofensiva, analítica ou reativa.

- * Elaboração do planejamento estratégico. Nesta etapa, após decidido "o que fazer", tendo em vista o diagnóstico sobre "o que há no ambiente" e o que "temos na empresa", define-se o "como fazer", como colocar a estratégia empresarial em ação. Implementação por meio de planos táticos e operacionais. Colocação dos planos em ação, fazer acontecer.

- * Deve-se fazer um controle para não deixar que os planos deixem de ser cumpridos.

Já para *Silqueira*, quatro fases devem ser seguidas para a realização do planejamento estratégico:

Análise ambiental interna: destinada ao levantamento, junto ao corpo funcional das restrições internas da organização impeditivas do bom desempenho de suas atribuições.

Análise ambiental externa: objetiva a identificação, por parte do corpo gerencial da organização, de ameaças e oportunidades.

Encontros internos para formulação estratégica: destina-se à formulação estratégica. Participa destes encontros parcela significativa do corpo gerencial da organização

Sistematização das premissas estratégicas. Corresponde à montagem do plano, com base nas informações colhidas nas etapas anteriores.

Quadro síntese

CHIAVENATO	
1	Objetivos
2	Análise Externa
3	Análise Interna
4	Formulação das Alternativas Estratégicas
5	Elaboração do Plano Estratégico
6	Implementação por meio de planos Táticos e Operacionais
7	Fazer Controle

SILQUEIRA	
1	Análise Interna
2	Análise Externa
3	Formulação das Alternativas Estratégicas
4	Montar o Plano

Apesar de possuírem a mesma essência, o processo formal de planejamento de *Chiavenato* acaba sendo mais abrangente do que de *Silqueira*. O Planejamento Estratégico deve ser formulado com base nos objetivos da empresa, estudando e analisando os ambientes interno e externo, criando as alternativas estratégicas de maneira eficaz, colocar os planos em ação de maneira eficiente e manter um controle rigoroso afim de que resultados sejam alcançados.

4.2 TOMADA DE DECISÕES - IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para uma rápida e eficaz tomada de decisão, o administrador tem que descobrir a causa do problema, pois, há situações que alertam para possíveis problemas.

* Quando um padrão de acontecimentos da empresa é quebrado - Ex.: aumento das despesas subitamente, vendas abaixo do esperado, crescente rotatividade de funcionários, etc.

* Quando os objetivos não estão sendo alcançados devido à falhas na efetivação dos planos - Como por exemplo: níveis de lucros menores do que os previstos, algum departamento estourando seu orçamento, etc.

* Problemas criados por outras pessoas, Como um atraso da entrega da mercadoria, falta de luz, etc., desempenho dos competidores pode criar situações problemáticas.

Como argumenta *William Pounds*, o processo de identificação do problema é muitas vezes informal e intuitivo. Com isso, a definição desse problema nem sempre é confiável, estando sujeitos à três principais armadilhas: falsa associação de eventos, falsa expectativa de eventos e falsas autopercepções e imagens sociais.

4.3 DESCOBERTA DE OPORTUNIDADES

David B. Gleicher, consultor de administração, define problema como algo que põe em perigo a capacidade da organização em alcançar suas metas e oportunidade como algo que oferece a chance de se superarem as metas.

Muitas vezes, oportunidades surgem com a exploração de problemas, ou muitas oportunidades perdidas geram problemas.

Para descobrir oportunidades, o tomador de decisões deve inverter as suposições, que o levaram a tomar alguma decisão, negativamente e em cima dessas novas suposições, desenvolver "contra - soluções". Deve-se, portanto, analisar a causa do problema estudando e achando uma resolução.. Esse processo pode gerar soluções mais úteis e identificar oportunidades que haviam passado despercebidas.

4.4 A NATUREZA DA TOMADA DE DECISÕES

As decisões devem ser tomadas de acordo com o tipo de problema. Devido à isto, podemos subdividi-las em: decisões programadas e não programadas.

Decisão Programada – É aquela que segue um "roteiro", um procedimento ou regras e é utilizada para solucionar problemas repetitivos e do cotidiano da empresa. Porém, o Administrador não pode se acomodar com tais decisões. Precisa ficar em permanente alerta para os casos excepcionais.

Decisão Não Programada – É aquela utilizada em casos excepcionais, para solucionar problemas que geralmente não surgem na rotina da empresa. Este tipo de decisão é mais valorizado, pois o Administrador deve analisar os problemas sistematicamente e tomar decisões lógicas de maneira eficaz.

A tomada de decisões envolve muitos acontecimentos futuros difíceis de serem previstos. Por isto, essas situações são enquadradas em certezas, riscos, incertezas e turbulências, *Ansoff, 1997*.

Certeza – É quando o Administrador tem um conhecimento claro de sua meta e dos meios necessários a se chegar a tal, com informações precisas, mensuráveis e confiáveis.

Risco – É quando o Administrador possui casos passados semelhantes. Desta forma, este baseia sua decisão em cima de probabilidades. Como sua alternativa não é uma certeza, este corre o risco de que sua decisão não seja felizarda.

Incerteza – A incerteza nasce de duas formas: quando o administrador lida com problemas que não podem ser previstos por ele, oriundos de forças externas. Ou quando este lida com a pouca ou ausência de experiência ou exemplos para se ter referências ou informações essenciais à tomada de decisão.

Turbulência – Sob condições de certeza, risco e incerteza o objetivo final é claro. Já na turbulência, pode haver uma inconstância na objetividade das metas ou senão, pode ocorrer variações bruscas imprevistas no ambiente em que a empresa atua.

4.5 O MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO

O Modelo Racional de Tomada de Decisão é constituído de quatro etapas que auxiliam o Administrador a pensar alternativas e escolher aquela que tiver maior chance de sucesso.

Estágio 1: Examinar a situação

- Definição do Problema: deve-se ficar atento o quanto um caso negativo bloqueia a realização das metas da empresa. Pois às vezes um acontecimento aparentemente negativo pode não interferir no alcance dos objetivos vindo a tornar-se uma oportunidade, e não um problema. A definição do problema, em termos das metas da empresa que estão sendo bloqueadas, ajuda a distinguir os problemas dos sintomas.
- Identificação dos Objetivos da Decisão: Depois de identificar o problema, achar alternativas para que este seja solucionado de forma efetiva, distinguindo-se aquilo que "deve" e aquilo que "tem" de ser feito.
- Diagnóstico das Causas: Após chegar a uma solução satisfatória, deve-se determinar as ações necessárias para realizá-la. É necessário também encontrar a causa que gerou o problema, que muitas vezes será identificada através da intuição do Administrador.

Estágio 2: Criar Alternativas

- Nenhuma decisão, inclusive às principais, não deve ser tomada até que se criem várias alternativas. Para isto, muitos administradores recorrem à *brain storms* individuais ou em grupos. Esta técnica consiste em utilizar a criatividade para propor alternativas com espontaneidade, sem preocupações com a realidade ou tradições.

Estágio 3: Avaliar as alternativas e solucionar a melhor.

- Após estabelecidas as alternativas, deve-se avaliá-las com três perguntas básicas.
 - * Esta alternativa é exequível? Ao avaliar uma alternativa, ver se esta se encaixa com as condições atuais da empresa e preocupar-se com a opinião dos empregados à respeito da nova medida.
 - * Esta alternativa é uma solução satisfatória? A alternativa deve atender às metas da empresa e a probabilidade de que dê certo deve ser calculada.

* Quais as conseqüências possíveis para o resto da organização? O Administrador não pode se esquecer que a empresa é composta de várias partes que se inter-relacionam e juntos se relacionam com o meio externo. Portanto, deve-se analisar os impactos e transformações que esta alternativa gerará nestes ambientes.

Estágio 4: Implementar e Monitorar a Decisão

- Após selecionar a melhor alternativa disponível, os Administradores estarão prontos para enfrentar as exigências e os problemas que podem ser encontrados em sua implementação. Deve haver um monitoramento contínuo sobre as ações realizadas para a implementação de uma decisão: estar atento se estas estão funcionando de acordo com o plano, nos acontecimentos dos meios interno e externo decorrentes desta decisão, no desempenho dentro das expectativas dos subordinados e nas ações dos concorrentes.

4.6 DESAFIOS AO MODELO RACIONAL

De acordo com *Hebert Simon*, o Administrador lança mão da "racionalidade limitada" e de regras heurísticas (empíricas) para se tomar uma decisão, já que este não é uma super máquina calculadora. Isso confronta o Modelo Racional pois muitas vezes o homem se satisfaz com a primeira decisão satisfatória que descobre, ao invés de tentar achar outras alternativas. Porém, seguir o Modelo Racional para a resolução de todo e qualquer problema seria muito dispendioso e até impossível. Deve-se selecionar e, naqueles mais complexos, usar o Modelo como manda o figurino.

Outro fator que desvia do Modelo Racional de Decisão são as Heurísticas: regras empíricas que distinguem-se em disponibilidade, representatividade, ancoramento e ajustamento, lembrança fácil, procura fácil, insensibilidade à probabilidade anterior, insensibilidade ao tamanho da amostra, conceituação errada do acaso, ajuste insuficiente, excesso de confiança, a armadilha da confirmação e visão após o fato.

Portanto, as heurísticas não são regras óbvias e sim abordagens intuitivas da mente humana e usadas involuntariamente. O administrador deveria reconhecer e eliminar tais regras para que suas decisões sejam mais eficazes.

5. CONTROLE

O controle constitui o quarto processo administrativo, o qual é a parte que completa o trabalho do administrador, mas sendo necessário em cada uma das outras funções (planejamento, organização e direção). É definido como processo administrativo que consiste em verificar se os planos estão ocorrendo da maneira em que foram planejados, bem como apontar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.

Tendo como características a maleabilidade, instantaneidade e a correção. Quanto ao tempo há o controle antecedente (antes do serviço), concomitante (durante) e subsequente (depois). Quanto à duração há o controle permanente e o temporário.

As funções do controle são: definir os padrões de desempenho, monitorar o desempenho, comparar os desempenhos com os padrões e tomar a ação corretiva para assegurar os objetivos desejados.

O controle é composto por quatro fases em um processo cíclico: estabelecimento de padrões, observação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva.

Os padrões são critérios que guiam as decisões e podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos e meios de índices. A observação e verificação do desempenho busca obter informação a respeito daquilo que está sendo controlado. Há quatro tipos de padrões: de quantidade, de qualidade, de tempo, de custo.

Nas atividades é freqüente algum tipo de variação, onde há um limite no qual se estabelece se deve ou não ser corrigida a variação.

Para manter as operações dentro do padrão estabelecido e os objetivos sejam alcançados deve-se corrigir as variações, erros ou desvios, visando com essas ações corretivas fazer com que tudo corra de acordo com o planejamento.

O controle abrange os níveis estratégico, tático e operacional, da mesma forma do planejamento.

A sobrevivência e o crescimento da empresa são conseqüências de um planejamento que envolve volume de vendas com margens de lucros que remunerem de forma satisfatória o capital investido e um plano de recebimentos e pagamentos intercalados com boa margem de segurança do primeiro para o segundo, garantindo assim a viabilidade e permanência da empresa no mercado.

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um ferramenta de gestão para as organizações, constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que estabelecem - se os parâmetros que irão direcionar a organização da empresa. a condução das atividades.

Segundo ALVES (1988), "Se existe algo consensual entre consultores, empresários e pesquisadores no campo da gestão empresarial, é que nunca, como nos tempos atuais, o ambiente dos negócios foi tão dinâmico, competitivo e imprevisível, exigindo arquiteturas organizacionais flexíveis e novos modos de definição das estratégias que orientam as ações empresariais."

Entretanto, os pesquisadores da estratégia organizacional, desde os pioneiros (em meados da década de 60) até os contemporâneos, não apresentam, em sua maioria, visões coincidentes a respeito do tema, o que tem gerado debates acalorados. Configuram-se, assim, no aspecto formado por esses pontos de vista divergentes, várias abordagens ou "escolas", que adotam conceitos e indicam rumos peculiares no campo da estratégia organizacional.

Diante a imprevisibilidade do ambiente de negócios vão surgindo novos instrumentos, mais precisos, para acompanhar as estratégias organizacionais como o BSC (Balanced Scorecard). Segundo a REVISTA PETROBRÁS (2002), adota-se hoje nas mais bem conceituadas empresas o mais moderno sistemas de avaliação de desempenho empresarial da atualidade, conhecido como Balanced Scorecard (BSC) ou Indicadores Balanceados de Desempenho. "O BSC é uma poderosa ferramenta que ajuda as organizações a colocar suas estratégias em prática, ao transformá-las em uma série de objetivos operacionais que devem ser cumpridos por todos os envolvidos no processo. Esses objetivos passam a ser explicitamente medidos pela empresa, facilitando a compreensão de sua estratégia por todos e motivando as pessoas a se envolver no seu alcance." Desta forma as grandes empresa hoje cada vez mais procuram armas que lhe dêem possibilidades para participar deste mundo competitivo.

Conforme publicação PRIMEIROS PASSOS PARA EXCELÊNCIA (2001) , "Num mundo globalizado, os desafios enfrentados pelas organizações são crescentes e a complexidade das relações profissionais dificultam a avaliação da gestão por parte de executivos e dirigentes. As organizações devem aprender a satisfazer as necessidades do

mercado quanto ao fornecimento de produtos e serviços em condições de preço e qualidade cada vez melhores, procurando antecipar-se umas às outras."

Uma das grandes demonstrações das competências administrativa e empresarial estão traduzidas no PNQ. O Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento, na forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

O Prêmio busca promover amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização de estratégias.

Para garantir um planejamento estratégico eficaz são utilizadas como insumo, diversos fatores coletados no ambiente interno e externo da organização, como por exemplo: necessidades das partes interessadas, análise de cenários, ambiente e posicionamento competitivo e informações comparativas. Como insumo do planejamento estratégico é solicitado, também, a análise e o entendimento das capacitações da organização, tais como: capacitação e movimentação da força de trabalho, capacidade e disponibilidade de recursos. Outro aspecto que possui importância crescente no desenvolvimento das estratégias está relacionado com a responsabilidade social.

Com base nesta situação, o presente trabalho apresenta uma compilação e consolidação de conceitos encontrados nelas no âmbito do Planejamento Estratégico.

6.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo RICHERS (2000), "estratégia é a busca de um caminho para a empresa como um todo". Desta forma, é perfeitamente possível trabalhar com esse conceito não só por ser simples, mas também porque é dirigido a resultados, sem desprezar o que é a preocupação com idéias novas, o jogo de risco, a análise de opções, a investigação das oportunidades, o debate por vezes ferrenho e a visão para frente, e o Planejamento Estratégico pode ser um meio muito eficaz para provocar mudanças comportamentais e culturais numa empresa.

Já na definição de KOTLER (1988), "Planejamento Estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado."

De acordo com KOTLER, planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da direção estratégica de uma empresa às mutantes oportunidades de mercado, considerando-se sempre os recursos disponíveis e objetivos perseguidos. Esses aspectos da definição revelam um importante componente da estratégia, uma vez que o administrador deve procurar nas mudanças a chave para seu sucesso, considerando-se determinado nível de recursos. Hoje, uma empresa sintonizada com seu mercado necessita atuar de forma diferente de uma empresa de tempos atrás.

Segundo STEINER (1969) estabelece-se cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos e outros;

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, como objetivos, estratégias, políticas, entre outros;

Uma terceira dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de produtos, de grupos funcionais e outros;

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 e outros;

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

Estas cinco dimensões, para STEINER permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Como conseqüência o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Dentro destas dimensões estabelecidas por STEINER, REBOUÇAS (2001) destaca: "o propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz."

ALVES (2001) em estudos feitos , relata em artigo que: "Ao longo das últimas décadas, a formação das estratégias organizacionais têm sido compreendidas segundo perspectivas divergentes. O artigo apresenta, de forma resumida, essas abordagens variantes (ou "escolas"), dando atenção especial à denominada escola da aprendizagem, sustentada no conceito de organização voltada para o aprendizado contínuo ("learning organization")."

Esta abordagem se enraíza em um novo paradigma da vida humana individual e associada, e que, para os autores a ela vinculados, a formação das estratégias organizacionais eficazes deve envolver muito mais do que a adoção de um método racionalista e mecânico. São necessárias modificações profundas no processo de gestão da organização, transformando-a numa organização que aprende continuamente, em face das exigências do ambiente em constante mutação.

6.2 A CLASSIFICAÇÃO DE IDENBURG

Categorizando as diferentes abordagens sobre o tema, IDENBURG(2001) utiliza duas dimensões fundamentais: orientação para objetivos (o quê) e orientação para processos (como). Colocadas em formato matricial, delas derivam quatro tipos de desenvolvimento da estratégia: *planejamento racional, incrementalismo lógico, estratégia emergente e aprendizagem orientada* .

IDENBURG (op.cit), considera que essas abordagens, além de se inter-relacionarem, contêm, individualmente, um "grão de verdade", como reflexões sobre as atividades práticas da gestão estratégica.

A abordagem do Planejamento racional volta-se, inicialmente, para a formulação de objetivos viáveis, cuja escolha deriva do emprego de técnicas criativas e da intuição. Entretanto, após esse processo seletivo, passam a ser utilizados argumentos racionais e considerações analíticas como meios de encontrar soluções para determinados problemas, que conduzem a um plano de ação, controlado pela administração por objetivos. Desse modo, para a definição das estratégias, são analisados o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e, no âmbito interno da organização, suas forças (vantagens competitivas, competências essenciais) e fraquezas (deficiências de recursos, características negativas, e outros).

A perspectiva do Planejamento racional sustenta-se na hipótese de um mundo mais ou menos previsível, no qual a futura posição da organização pode ser determinada

em termos de objetivos quantificados. Mentos e mãos encontram-se separados: a formulação do plano é distinta de sua implementação: planeja-se primeiro o que vai ser implementado depois.

ANDREWS (1996), ANSOFF (1991) e PORTER (1991) destacam-se como autores vinculados a essa escola de pensamento estratégico.

No Incrementalismo lógico, formulado por QUINN (1978), cada processo bem sucedido de desenvolvimento da estratégia envolve elementos tanto de orientação para objetivos, quanto de orientação para processos. O processo desdobra-se em fases, mas cada fase se sustenta na anterior e tem sua lógica interna: a estrutura segue a estratégia, porém a estrutura organizacional também impacta o desenvolvimento da estratégia. Os membros da organização possuem seus próprios objetivos e experimentam seus próprios processos de aprendizagem; assim, o poder e os aspectos políticos do desenvolvimento da estratégia e dos processos de negociação interna recebem atenção especial. A gestão estratégica toca no essencial do presente e futuro das organizações e não se sustenta apenas na racionalidade, mas também nas emoções, dúvidas, desejos, intuição e "stress".

Ainda segundo IDENBURG, a abordagem da Estratégia emergente, originária das pesquisas realizadas por MINTZBERG, sustenta que, num ambiente imprevisível, não é possível desenvolver a perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos; é necessário reagir por meio de uma maneira flexível, oportuna e acidental às pressões do ambiente.

Finalmente, identifica-se a Aprendizagem orientada, apoiada numa forte orientação para processos e numa fraca orientação para objetivos. A respeito dessa visão, IDENBURG (ibidem) afirma que, na experiência de muitas companhias, a simples formulação de planos estratégicos não é uma garantia suficiente para as transformações comportamentais dos administradores. Os modelos mentais destes geralmente não refletem a complexidade do mundo, percebida durante a preparação do plano estratégico.

O processo orientado de aprendizado organizacional busca introduzir esses modelos mentais de realidade, mostrados pela discussão desenvolvida pelos administradores. De acordo com essa perspectiva, uma imagem comum da realidade, uma linguagem comum e a aquisição conjunta de novos "insights" são tão importantes quanto a definição de objetivos precisos para o futuro pretendido. Nesse contexto, cenários são utilizados, não por sua qualidade prescritiva ou orientação para objetivos,

mas sim para influenciar conscientemente os modelos mentais e uma linguagem comum. O desenvolvimento da estratégia configura-se, então, como um processo permanente de melhorias contínuas.

Ao concluir, IDENBURG sugere que as quatro visões alternativas do processo do desenvolvimento da estratégia deveriam refletir-se na pesquisa e no ensino da gestão organizacional, pois a apresentação unilateral de técnicas e modelos orientados para objetivos é insuficiente. A inteligência analítica não é a única aptidão exigida dos administradores e planejadores das organizações; estudos de casos e tarefas baseadas na prática devem ajudar a ampliar o entendimento dos processos de mudança organizacional e da dimensão política do desenvolvimento da estratégia.

7. VISÃO ESTRATÉGICA

"O bem se faz melhor se antecipado e o mal é menos mal se previsto." MOTTA (2000), relata que nenhuma palavra nos últimos vinte anos tem sido tão bem associada a administração quanto estratégia. Estratégia é o conjunto de decisões em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente.

A estratégia serve para qualificar todas as funções e dimensões da administração, pode-se inferir, a princípio, que esse conceito é:

- útil para definir, enfim, toda a essência e relevância da administração, ou;
- inútil ou inócuo devido à generalidade do seu uso.

No primeiro caso, poder-se-ia até propor desprezar a palavra administração e substituí-la por estratégia, já que esta última significaria, na verdade, toda a essência do conceito de administração. No segundo caso, a generalidade do uso implica dizer praticamente que todas as funções administrativas são estratégias.

Na década de 60 o conceito Estratégia popularizou no meio empresarial já associado ao Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico surgiu no momento em que as grandes organizações sentiram necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras. Ele parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos.

7.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Para garantir um planejamento estratégico eficaz são utilizados como insumo, diversos fatores coletados no ambiente interno e externo da organização, como por exemplo: necessidades das partes interessadas, análise de cenários, ambiente e posicionamento competitivo e informações comparativas. Como insumo do Planejamento Estratégico é solicitado, também a análise e o entendimento das capacidades da organização, tais como: capacitação e movimentação da força de trabalho, capacidade e disponibilidade operacionais e disponibilidade de recursos. Outro aspecto que possui importância crescente no desenvolvimento das estratégias está relacionado com a responsabilidade social.

A descrição das principais estratégias da organização e os aspectos fundamentais para o êxito das mesmas (também conhecidos como fatores críticos para o sucesso) devem ser relatados. É solicitado ainda, descrever como é assegurada a coerência entre as estratégias formuladas em relação as necessidades das partes interessadas, de modo a se obter uma visão mais abrangentes dos fatores fundamentais para o sucesso da organização.

As estratégias desenvolvidas devem ser adequadamente comunicadas a todas as partes interessadas, onde houver pertinência. Isso significa que, se a estratégia da organização contempla algum aspecto importante que exerça impacto somente sobre os clientes, por exemplo, eles devem ter conhecimento disso. No entanto, as outras partes interessadas não precisariam, necessariamente, serem informadas sobre esse aspecto específico.

7.2 OPERACIONALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Um dos pontos importantes para a operacionalização das estratégias refere-se ao seu desdobramento em planos de ação. Esse desdobramento deve garantir que os direcionamentos traçados nas estratégias sejam mantidos nos planos de ação, bem como o alinhamento entre eles e as ações de curto e longo prazo devem ser apresentados. Em geral curto prazo abrange os períodos entre 1 a 2 anos, e longo prazo são aqueles períodos acima de 3 anos, normalmente em torno de 5 anos.

Para garantir os sucessos dos planos de ação, e fundamental o envolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho, tanto na sua definição quanto na implementação, promovendo o comprometimento e a legitimidade do processo, além de facilitar a disseminação dos planos.

A organização deve, portanto, apresentar as práticas utilizadas para proporcionar o envolvimento das pessoas no processo de operacionalização das estratégias.

7.3 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA

AZEVEDO e COSTA (2001): "O mundo passa por diversas transformações, apresentando um comportamento dinâmico, marcado por rápida obsolescência e extrema competição. No caso particular do Brasil, esta dinâmica é estimulada pelo processo de

globalização. Neste contexto, a competitividade organizacional é primordial para a sobrevivência no mercado atual."

Conforme o ensaio de AZEVEDO E COSTA (op.cit), a avaliação da postura estratégica organizacional é um processo discutido por vários autores, na literatura encontram-se diversos registros sobre métodos desenvolvidos com tal objetivo. O entanto estes registros estão dispersos e, em geral , apresentam uma análise isolada e específica induzindo a perda de visão global e a erros graves de avaliação .

BOLJWIN E KUMPE (1990) afirmam: "A competitividade está fundamentada no trinômio produtividade, qualidade e flexibilidade. A flexibilidade está associada à capacidade da organização de atender às flutuações da demanda do mercado. Assim, a competitividade da organização também está fundamentada na sua capacidade de perceber mudanças e se preparar para enfrentá-las adotando uma postura pró-ativa."

Neste ambiente, é fundamental que o planejamento organizacional seja realizado dentro de um processo contínuo de preparação para o futuro. Torna-se imprescindível avaliar, no planejamento estratégico, o grau de competitividade da organização, identificando sua posição competitiva no setor em que atua.

Conforme AZEVEDO E COSTA (op.cit), o presente artigo apresenta uma compilação das informações referentes a métodos de identificação e análise da postura competitiva organizacional encontradas na literatura, estabelecendo uma intercomparação entre elas. Assim, espera-se estabelecer uma referência que possibilite uma visão global das metodologias existentes neste âmbito e que facilite o entendimento e a aplicação estas, tanto no campo científico como na prática. Descreva-se a seguir as principais técnicas de análise para a identificação da postura estratégica encontradas na literatura.

SWOT – Swot propõem a combinação das "forças e fraquezas" de uma organização com as oportunidades e ameaças" provenientes do mercado.

O primeiro passo para realizar esta combinação é fazer uma análise ambiental, obtendo o diagnóstico estratégico que definirá a situação atual da empresa. Desta forma será mais fácil elaborar uma estratégia em sintonias tendências atuais e futuras. A identificação inicial de quais as variáveis que afetam a organização é fundamental para a formulação do que seja oportunidade e ameaça, vantagens e desvantagens para empresa. Swot tira uma foto do que a empresa vive naquele momento p para assim poder estabelecer sua estratégia de ação.

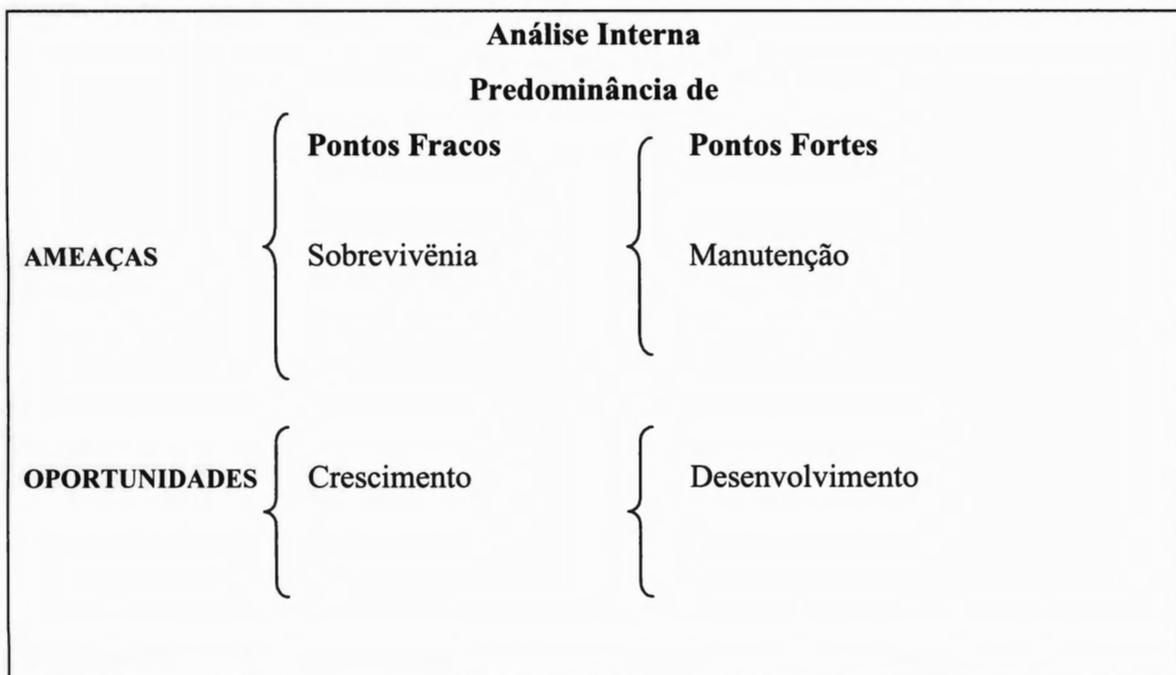
Figura 1: Matriz SWOT

O que é	Operações Presentes	Operações Futuras
Bom	Pontos fortes	Oportunidades
Ruim	Pontos fracos	Ameaças

VANTAGENS : as vantagens da técnica de Swot, estão em definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos aproveitando as oportunidades e protegendo-se de ameaças. Tendo desta forma possibilidade de adotar estratégias eficazes, traçando objetivos adequados a sobrevivência da empresa.

DESVANTAGENS : a técnica dada por Swot seria de muita eficácia, porém há de salientar um detalhe. Swot faz avaliação momentânea ou estática, não a adaptando a dinâmica seqüencial dos fatos. A desvantagem está na habilidade de desenvolver competências distintivas mal definida desfavorecendo a organização na criação e o estabelecimento de vantagens competitivas.

Figura 2: Posturas estratégicas através do SWOT



Fonte: OLIVEIRA, 1999

8. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

8.1 DE LONGO PRAZO

O Planejamento de Longo Prazo, são os resultados de planos estratégicos voltados para períodos superiores a um ano, o tempo limite do planejamento financeiro é definido pela empresa de acordo com suas expectativas e objetivos.

O conteúdo do planejamento financeiro de longo prazo, em que o nível de detalhamento é pequeno, está vinculado ao plano estratégico da empresa, mais especificamente com as estratégias e os objetivos de crescimento relacionados aos investimentos de capital, expansão em termos de mercados e produtos, definição das fontes de financiamento necessários ao bom andamento e funcionamento da empresa, objetivando resultados futuros favoráveis.

8.2 DE CURTO PRAZO

O Planejamento de Curto Prazo, são os planos que visam preparar quatro demonstrativos financeiros que serão utilizados para a análise da viabilidade do planejamento da empresa e, se aprovados, seus conteúdos constituirão os objetivos financeiros a serem perseguidos. Serão também utilizados na implementação, no acompanhamento e no controle do planejamento financeiro. Os demonstrativos financeiros são:

- Orçamento de Capital ou Investimentos;
- Projeção do Fluxo de Caixa;
- Demonstração de Resultados ou Orçamento Operacional;
- Balanços Patrimoniais Projetados.

9. PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

O exercício do planejamento tributário é conduta esperada do administrador, que deverá zelar pela maximização dos recursos financeiros disponíveis, valendo – se de procedimentos lícitos que proporcionem uma menor carga tributária, especialmente pela relevante influência destes elementos sobre a formação do preço de sua mercadoria ou serviço.

O estudo feito preventivamente, ou seja, antes da realização do fato administrativo, pesquisando – se seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas, denomina – se Planejamento Tributário.

O planejamento tributário exige antes de mais nada bom senso do planejador. Há alternativas legais válidas para grandes empresas, mas que são inviáveis para as médias e pequenas, dado o custo que as operações necessárias para a execução desse planejamento podem exigir.

A relação custo/benefício deve ser muito bem avaliada. Não há mágica em planejamento tributário, apenas alternativas, cujas relações custo/benefício variam muito em função dos valores envolvidos, da época, do local, etc.

Analisando – se as alternativas e as lacunas (brechas) existentes na legislação verifica – se que, através dos anos, o Fisco vem eliminando – as por sucessivas alterações na lei. Entretanto, a globalização e a abertura da economia, a criação de mercados regionais, como por exemplo, o Mercosul, trazem mudanças muito rápidas que criam novas alternativas e novas lacunas na lei, sempre mais lenta do que a dinâmica nos fatos econômicos . O Planejamento tributário preventivo (antes da ocorrência do fato gerador do tributo) produz a elisão fiscal, ou seja, a redução da carga tributária dentro da legalidade. O perigo do mau planejamento é redundar em evasão fiscal, que é a redução da carga tributária descumprindo determinações legais e que é classificada como crime de sonegação fiscal (Lei nº 8.137/90 Código Tributário Nacional)

10. ORÇAMENTO FINANCEIRO E DE INVESTIMENTOS

Esta etapa do orçamento geral da empresa, comporta os aspectos não operacionais ligados aos novos investimentos em ativos permanentes, bem como suas conseqüências em termos de financiamentos. Acoplados às peças orçamentárias do orçamento operacional, temos o orçamento de caixa.

10.1 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS

Esta peça não se liga apenas ao plano de curto prazo. Parte dos investimentos necessários para o próximo exercício é decorrente do planejamento estratégico de longo prazo. Exemplificando, os investimentos necessários para suportar os projetos de investimentos em novos produtos serão gastos efetuados no próximo exercício, mas que provavelmente serão para produtos a serem produzidos em exercícios futuros, isso quer dizer que o pessoal ligado à área operacional não tem conhecimento dessas necessidades de investimento, sendo essa a razão por que essa peça orçamentária não está ligada ao orçamento operacional. O conhecimento dessas necessidades de investimento está com a alta administração da empresa, dentro do planejamento estratégico.

10.2 ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS DE INVESTIMENTOS

É condição intrínseca do orçamento de investimentos a aplicação das técnicas de análise das alternativas de investimentos e rentabilidade dos projetos. Cada investimento a ser feito será objeto de um estudo específico de sua rentabilidade e das alternativas possíveis.

10.3 ORÇAMENTO DE FINANCIAMENTO

Identificam – se as necessidades de recursos de terceiros para fazer face aos novos investimentos, ou à reformulação da estrutura de capital da companhia. Incorporam – se a este orçamento as necessidades de amortizações de financiamentos anteriores.

10.4 ORÇAMENTO DE DESPESAS FINANCEIRAS

Este orçamento leva em consideração as despesas financeiras com os novos financiamentos bem como o serviço da dívida dos financiamentos já existentes na companhia.

10.5 ORÇAMENTO DE CAIXA

É a peça orçamentária que junta todos os orçamentos particulares, traduzindo – se num resumo de todo o orçamento operacional, e adicionando – se as peças orçamentárias do orçamento financeiro e de investimentos. Dentro do orçamento de caixa, ou projeção do fluxo de caixa, obteremos o último dado necessário para a construção da projeção de resultados, que serão as receitas financeiras. A previsão das receitas financeiras é decorrente dos excessos de caixa que serão aplicados no mercado financeiro.

10.6 ANÁLISE FINANCEIRA DAS PROJEÇÕES CONTÁBEIS

A análise financeira das projeções ou demonstrções contábeis (demonstrações de resultados, balanço patrimonial, demonstração de origens e aplicações de recursos, fluxo de caixa), visa verificar, todos os indicadores que poderão acontecer no futuro, decorrentes do orçamento global, é o processo tradicional de análise financeira ou análise de balanços, dentro dos padrões pelos quais a empresa faz mensalmente essa análise, com os dados passados e correntes, são os indicadores de liquidez, atividades e rentabilidade, análise horizontal e vertical, etc.

10.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

Com base nas projeções dos demonstrativos contábeis, a empresa passa a vislumbrar uma eventual nova posição de seu ponto de equilíbrio, que, posteriormente, poderá forçar novas reprojeções do orçamento.

10.8 RETORNO DOS INVESTIMENTOS

Como conclusão da projeção dos demonstrativos contábeis, poderemos fazer uma pré avaliação do retorno dos investimentos, atuais e projetados, e se todo o trabalho desenvolvido está de acordo com o planejamento estratégico da empresa.

11. CONCLUSÃO

O planejamento e controle financeiro destina-se a empreendedores interessados na gestão prática e sistemática do processo de adaptação das organizações às mudanças descontínuas do ambiente externo e interno que a todo momento se fazem presente. Estas mudanças tanto no âmbito econômico como também no político e social, têm exigido cada vez mais adoção de medidas adequadas a realidade, tornando-se assim imprescindível ao empreendedor aprender a formular e implementar novas estratégias adequando-as ao novo ambiente.

Os profissionais preocupados com a concretização de um futuro promissor para suas empresas buscam um esquema direcionado para a gestão e descontinuidades, um enfoque sistemático à tomada de decisões estratégicas e uma metodologia para orientar sua implantação.

A busca constante destes grandes empreendedores, pode se tornar menos árdua, do momento em que eles, busquem caminhos que já foram desenhados por grandes estudiosos em Planejamento e Controle Financeiro, os quais, de forma brilhante no decorrer destes longos anos, foram adequando as organizações as mudanças do momento dando de forma significativa sua contribuição para que estas organizações e seus empreendedores pudessem chegar a este grau tão elevado de tecnologia e modernidade que se encontra nos tempos atuais.

Em suma, a administração financeira é vista como um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral posicionando e relacionando a organização de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

Estas mudanças abrangem muitos elementos ou partes, que puderam ser separadas através de estudos e técnicas usadas de tempos em tempos, aperfeiçoando-se a cada técnicas e processos novos.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, H. Igor. MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração Estratégica*. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

BAUER, Ruben - Gestão da Mudança - Editora Atlas - São Paulo.

BETHLEM, Agrícola. *Estratégia empresarial: conceitos processos e administração estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração* - 4ª edição, Makron Books.

FABRETTI, Cláudio Camargo – Contabilidade Tributária – 3ª Edição – Ed. Atlas – São Paulo: 1997

FILHO, Nelson Casaroto – Análise de Investimentos – 9ª Edição – Ed. Atlas – São Paulo – SP: 2.000

FNPQ. Artigo Internet . © 2002. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. (<http://www.fpnq.org.br>)

GITMAN, Lawrence J. - Princípios de Administração Financeira - 7ª ed., São Paulo, Editora Harbra: 1997

HOJI, Masakazu - Administração Financeira, uma abordagem prática - 2ª ed., São Paulo, Atlas: 2000

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução a Administração. Editora Atlas. São Paulo. 4ª edição.

MARION, José Carlos – Contabilidade Empresarial – 6º Edição – ed. Atlas – São Paulo – SP: 1.997

MARTINS, Eliseu – Contabilidade de Custos – 6ª Edição – Ed. Atlas – São Paulo – SP – 1.998

PADOVEZE, Clóvis Luís – Contabilidade Gerencial – 2ª Edição – Ed. Atlas – São Paulo – SP: 1.997

PETERS, Tom - Tempos loucos exigem organizações malucas - Editora Harbra Ltda.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

PROGRAMA MBI- NCE Núcleo de Computação Eletrônica. Artigo. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro 2002. (e-mail:gerente@mbi.nce.ufrj.br)

REBOUÇAS, de Oliveira Djalma de Pinho. *Planejamento estratégico; conceitos e metodologia práticas*. 15. Ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

REVISTA BANAS. Artigo: Matéria publicada na "QUALIDADE" No. 94 – Março/2000 p. 76-79. O Projeto dos Comitês Temáticos.

RICHERS, Raimar . *Marketing uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SILVA, Adelphino Teixeira da. *Administração e Controle*. 7ª edição, - São Paulo: Atlas, 1990.

COMPLEMENTO:

ALVES, Página 21, 24
ANDREWS, Página 25
ANSOFF, Página 17, 25
AZEVEDO e COSTA, Página 28
BOLJWIN e KUMPE, Página 29
EUNICE LACAVA, Página 12
GITMAN, Página 04
HEBERT SIMON, Página 19
IDENBURG, Página 24
MOTTA, Página 27
PRIMEIROS PASSOS PARA EXCELÊNCIA, Página 21
QUINN, Página 25
ROSS, Página 03
REVISTA PETROBRÁS, Página 21
SILQUEIRA, Página 14
STEINER REBOUÇAS, Página 23
WILLIAN POUNDS, Página 19

ANEXOS

RESUMO SINTETICO DE REALIZAÇÃO E PROJEÇÃO NO EXERCÍCIO 2003

EMPRESA MODELO S/A

DESCRIÇÃO	<i>real</i>	<i>real</i>	<i>real</i>	<i>proj</i>	<i>proj</i>	<i>proj</i>	<i>proj</i>	<i>proj</i>	<i>proj</i>	<i>proj</i>	<i>proj</i>	<i>proj</i>	TOTAL	<i>jan a dez</i>	<i>abr a dez</i>
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		Média/Mês	Média/Mês
FATURAMENTO	1.175.100	667.854	759.307	1.024.095	1.478.129	1.223.734	945.308	1.674.914	1.984.718	1.966.404	1.926.895	1.968.695	16.795.153	1.399.596	1.576.988
. MARGEM %	20,6%	21,7%	21,0%	20,5%	18,7%	21,6%	19,5%	18,7%	18,7%	18,5%	18,1%	18,0%	19,3%	19,3%	19,0%
RECEITA BRUTA	241.665	144.614	159.734	210.025	276.634	264.923	184.633	313.696	371.793	363.559	349.437	354.941	3.235.655	269.638	298.849
TOTAL DE DESPESAS	(229.728)	(260.050)	(254.885)	(286.245)	(238.476)	(225.654)	(210.875)	(228.448)	(238.768)	(238.284)	(235.696)	(236.497)	(2.883.606)	(240.301)	(237.660)
. DESPESAS	(206.583)	(247.567)	(241.208)	(265.978)	(211.781)	(200.089)	(193.058)	(198.177)	(202.890)	(203.201)	(201.975)	(202.245)	(2.574.751)	(214.563)	(208.821)
. IMPOSTOS	(23.144)	(12.483)	(13.678)	(20.267)	(26.695)	(25.565)	(17.817)	(30.272)	(35.878)	(35.083)	(33.721)	(34.252)	(308.855)	(25.738)	(28.839)
RESULTADO MENSAL	11.938	(115.436)	(95.151)	(76.220)	38.158	39.269	(26.242)	85.247	133.025	125.275	113.742	118.444	352.049	29.337	61.189
RESULTADO ACUMULADO	11.938	(103.498)	(198.649)	(274.869)	(236.711)	(197.442)	(223.684)	(138.437)	(5.412)	119.863	233.605	352.049	352.049	29.337	71.362
>>> <i>despesas deduzindo pessoal</i>	(139.386)	(176.093)	(169.623)	(149.370)	(117.403)	(104.581)	(89.802)	(107.375)	(117.695)	(117.211)	(114.622)	(115.424)	(1.518.586)	(126.549)	(114.831)

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO GERENCIAL / 2003

EMPRESA MODELO S/A

Pág.: 1

NOME DA CONTA	real	real	real	proj	% Rec.Bruta	% Rec.Liq.									
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL		
FATURAMENTO BRUTO	1.175.100	667.854	759.307	1.024.095	1.478.129	1.223.734	945.308	1.674.914	1.984.718	1.966.404	1.926.895	1.968.695	16.795.153		
% DA RECEITA BRUTA S/ FAT. BRUTO	20,6%	21,7%	21,0%	20,5%	18,7%	21,6%	19,5%	18,7%	18,7%	18,5%	18,1%	18,0%	19,3%		
% DA RECEITA LÍQUIDA S/ FAT. BRUTO	18,4%	19,8%	19,0%	18,5%	16,9%	19,6%	17,6%	16,9%	16,9%	16,7%	16,4%	16,3%	17,4%		
Resultado Acumulado	11.938	(103.498)	(198.649)	(274.869)	(236.711)	(197.442)	(223.684)	(138.437)	(5.412)	119.863	233.605	352.049	352.049	10,9%	12,0%
RESULTADO LIQUIDO	11.938	(115.436)	(95.151)	(76.220)	38.158	39.269	(26.242)	85.247	133.025	125.275	113.742	118.444	352.049	10,9%	12,0%
RESULTADO LIQUIDO OPERACIONAL	41.938	(56.977)	(85.534)	(66.958)	44.270	45.069	(20.442)	91.047	138.825	131.075	119.542	124.244	506.100	15,6%	17,3%
RECEITA LÍQUIDA	215.916	132.023	144.458	189.757	249.939	239.358	166.816	283.424	335.915	328.475	315.717	320.689	2.922.488	90,3%	100,0%
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	241.665	144.614	159.734	210.025	276.634	264.923	184.633	313.696	371.793	363.559	349.437	354.941	3.235.655	100,0%	110,7%
RECEITAS DE MÍDIA	166.405	75.294	77.994	120.020	183.707	147.939	110.106	211.757	249.435	254.847	247.500	250.353	2.095.406	64,8%	71,7%
RECEITAS DE PRODUÇÃO	34.126	6.015	29.172	30.005	45.927	36.985	27.527	52.939	62.359	63.712	61.887	62.588	513.241	15,9%	17,6%
RECEITAS DE BV	11.135	12.731	5.178	30.000	17.000	50.000	17.000	19.000	30.000	15.000	10.000	12.000	229.044	7,1%	7,8%
OUTROS SERVIÇOS PRESTADOS	30.000	50.574	47.391	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	397.965	12,3%	13,6%
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(25.750)	(12.591)	(15.276)	(20.267)	(26.695)	(25.565)	(17.817)	(30.272)	(35.878)	(35.083)	(33.721)	(34.252)	(313.167)	-9,7%	-10,7%
(-) TRIBUTOS S/ SERVIÇOS	(23.144)	(12.483)	(13.678)	(20.267)	(26.695)	(25.565)	(17.817)	(30.272)	(35.878)	(35.083)	(33.721)	(34.252)	(308.855)	-9,5%	-10,6%
(-) DEDUÇÕES DE SERVIÇOS	(2.606)	(108)	(1.598)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.312)	-0,1%	-0,1%
RESULTADOS OPERACIONAIS	(173.978)	(189.000)	(229.992)	(256.715)	(205.669)	(194.289)	(187.258)	(192.377)	(197.090)	(197.401)	(196.175)	(196.445)	(2.416.388)	-74,7%	-82,7%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(167.740)	(183.184)	(226.305)	(248.840)	(194.775)	(184.775)	(180.075)	(180.075)	(182.575)	(183.075)	(182.213)	(182.213)	(2.295.847)	-71,0%	-78,6%
(-) GASTOS COM PESSOAL	(90.341)	(83.957)	(85.262)	(136.874)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(1.365.021)	-42,2%	-46,7%
(-) GASTOS COM CLIENTES	(22.675)	(41.189)	(54.203)	(25.564)	(11.300)	(11.300)	(11.300)	(11.300)	(11.300)	(11.300)	(11.300)	(11.300)	(234.030)	-7,2%	-8,0%
(-) GASTOS GERAIS	(54.703)	(57.655)	(86.478)	(86.040)	(62.040)	(52.040)	(47.340)	(47.340)	(49.840)	(50.340)	(49.840)	(49.840)	(693.495)	-21,4%	-23,7%
(-) IMPOSTOS E TAXAS	(21)	(384)	(363)	(362)	(362)	(362)	(362)	(362)	(362)	(362)	-	-	(3.301)	-0,1%	-0,1%
(-) DESPESAS COM PROVISÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
RESULTADOS FINANCEIROS LÍQUIDOS	(6.238)	(5.816)	(3.687)	(7.875)	(10.893)	(9.514)	(7.183)	(12.301)	(14.515)	(14.325)	(13.962)	(14.232)	(120.541)	-3,7%	-4,1%
RECEITAS FINANCEIRAS	401	7	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	499	0,0%	0,0%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	(6.639)	(5.823)	(3.687)	(7.885)	(10.903)	(9.524)	(7.193)	(12.311)	(14.525)	(14.335)	(13.972)	(14.242)	(121.040)	-3,7%	-4,1%
RESULTADOS EXTRA-OPERACIONAIS	(30.000)	(58.459)	(9.617)	(9.262)	(6.112)	(5.800)	(154.050)	-4,8%	-5,3%						
DESPESAS EXTRA-OPERACIONAIS	(30.000)	(58.459)	(9.617)	(9.262)	(6.112)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(154.050)	-4,8%	-5,3%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO GERENCIAL / 2003

EMPRESA MODELO S/A

Pág.: 2

	real	real	real	proj											
NOME DA CONTA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	% Rec.Bruta	% Rec.Liq.
RESULTADO LIQUIDO	11.938	(115.436)	(95.151)	(76.220)	38.158	39.269	(26.242)	85.247	133.025	125.275	113.742	118.444	352.049	10,9%	12,0%
RESULTADO LIQUIDO OPERACIONAL	41.938	(56.977)	(85.534)	(66.958)	44.270	45.069	(20.442)	91.047	138.825	131.075	119.542	124.244	506.100	15,6%	17,3%
RECEITA LÍQUIDA	215.916	132.023	144.458	189.757	249.939	239.358	166.816	283.424	335.915	328.475	315.717	320.689	2.922.488	90,3%	100,0%
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	241.665	144.614	159.734	210.025	276.634	264.923	184.633	313.696	371.793	363.559	349.437	354.941	3.235.655	100,0%	110,7%
RECEITAS DE MÍDIA	166.405	75.294	77.994	120.020	183.707	147.939	110.106	211.757	249.435	254.847	247.550	250.353	2.095.406	64,8%	71,7%
Comissão de veiculação em rádio	8.258	5.574	5.397	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19.229	0,6%	0,7%
Comissão de veiculação em tv	84.972	20.891	19.509	-	-	-	-	-	-	-	-	-	125.371	3,9%	4,3%
Comissão de veiculação em jornais	42.103	27.478	30.019	-	-	-	-	-	-	-	-	-	99.600	3,1%	3,4%
Comissão de veiculação em revistas	28.576	15.986	18.988	-	-	-	-	-	-	-	-	-	63.551	2,0%	2,2%
Comissão de veiculação em out-door	-	3.290	2.606	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.896	0,2%	0,2%
Comissão de veiculação em cinema	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Comissão de veiculação em outras	2.495	2.075	1.475	120.020	183.707	147.939	110.106	211.757	249.435	254.847	247.550	250.353	1.781.758	55,1%	61,0%
RECEITAS DE PRODUÇÃO	34.126	6.015	29.172	30.005	45.927	36.985	27.527	52.939	62.359	63.712	61.887	62.588	513.241	15,9%	17,6%
Honorário de serviço interno	10.117	1.140	2.056	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.313	0,4%	0,5%
Honorário de produção eletrônica	7.921	300	15.906	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24.127	0,7%	0,8%
Honorário de produção gráfica	16.089	4.575	11.210	30.005	45.927	36.985	27.527	52.939	62.359	63.712	61.887	62.588	475.801	14,7%	16,3%
RECEITAS DE BV	11.135	12.731	5.178	30.000	17.000	50.000	17.000	19.000	30.000	15.000	10.000	12.000	229.044	7,1%	7,8%
Bonificação de volume s/veiculação	4.235	12.731	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16.966	0,5%	0,6%
Bonificação de volume s/produção	6.899	-	5.178	30.000	17.000	50.000	17.000	19.000	30.000	15.000	10.000	12.000	212.077	6,6%	7,3%
OUTROS SERVIÇOS PRESTADOS	30.000	50.574	47.391	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	397.965	12,3%	13,6%
Fee de mídia e produção	30.000	50.574	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	380.574	11,8%	13,0%
Pool de agências	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Reembolso	-	-	17.391	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.391	0,5%	0,6%
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(25.750)	(12.591)	(15.276)	(20.267)	(26.695)	(25.565)	(17.817)	(30.272)	(35.878)	(35.083)	(33.721)	(34.252)	(313.167)	-9,7%	-10,7%
(-) TRIBUTOS S/ SERVIÇOS	(23.144)	(12.483)	(13.678)	(20.267)	(26.695)	(25.565)	(17.817)	(30.272)	(35.878)	(35.083)	(33.721)	(34.252)	(308.855)	-9,5%	-10,6%
ISS	(12.028)	(7.231)	(7.907)	(10.501)	(13.832)	(13.246)	(9.232)	(15.685)	(18.590)	(18.178)	(17.472)	(17.747)	(161.647)	-5,0%	-5,5%
Pis	(3.944)	(939)	(1.028)	(3.465)	(4.564)	(4.371)	(3.046)	(5.176)	(6.135)	(5.999)	(5.766)	(5.857)	(50.291)	-1,6%	-1,7%
Cofins	(7.172)	(4.313)	(4.743)	(6.301)	(8.299)	(7.948)	(5.539)	(9.411)	(11.154)	(10.907)	(10.483)	(10.648)	(96.917)	-3,0%	-3,3%
(-) DEDUÇÕES DE SERVIÇOS	(2.606)	(108)	(1.599)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.312)	-0,1%	-0,1%
Cancelamento de nota fiscal	(1.110)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.110)	0,0%	0,0%
Créditos concedidos a clientes	(1.496)	(108)	(1.599)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.202)	-0,1%	-0,1%
RESULTADOS OPERACIONAIS	(173.978)	(189.000)	(229.992)	(256.715)	(205.669)	(194.289)	(187.258)	(192.377)	(197.090)	(197.401)	(196.175)	(196.445)	(2.416.388)	-74,7%	-82,7%
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(167.740)	(183.184)	(226.305)	(248.840)	(194.775)	(184.775)	(180.075)	(180.075)	(182.575)	(183.075)	(182.213)	(182.213)	(2.295.847)	-71,0%	-78,6%
(-) GASTOS COM PESSOAL	(90.341)	(83.957)	(85.262)	(136.874)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(121.073)	(1.365.021)	-42,2%	-46,7%
Remuneração a dirigentes	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(210.000)	-6,5%	-7,2%
Salários e ordenados	-	-	-	(13.610)	(13.610)	(13.610)	(13.610)	(13.610)	(13.610)	(13.610)	(13.610)	(13.610)	(122.490)	-3,8%	-4,2%
Gratificações	(5.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(5.000)	-0,2%	-0,2%
Férias	-	-	-	(1.512)	(1.512)	(1.512)	(1.512)	(1.512)	(1.512)	(1.512)	(1.512)	(1.512)	(13.610)	-0,4%	-0,5%
13 salário	(833)	(833)	(833)	(1.968)	(1.968)	(1.968)	(1.968)	(1.968)	(1.968)	(1.968)	(1.968)	(1.968)	(20.207)	-0,6%	-0,7%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO GERENCIAL / 2003

EMPRESA MODELO S/A

Pág.: 3

	real	real	real	proj											
NOME DA CONTA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	% Rec.Bruta	% Rec.Liq.
Previdência social	(2.167)	(2.167)	(2.167)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(38.000)	-1,2%	-1,3%
Fundo de garantia	-	-	-	(1.382)	(1.382)	(1.382)	(1.382)	(1.382)	(1.382)	(1.382)	(1.382)	(1.382)	(12.436)	-0,4%	-0,4%
Indenizações	(1.653)	-	(4.881)	(15.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	(21.534)	-0,7%	-0,7%
Reclamatória trabalhista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Vale-refeição	(2.232)	(2.232)	(636)	(770)	(770)	(770)	(770)	(770)	(770)	(770)	(770)	(770)	(12.030)	-0,4%	-0,4%
Vale-transporte	(1.956)	(1.590)	(85)	(748)	(748)	(748)	(748)	(748)	(748)	(748)	(748)	(748)	(10.363)	-0,3%	-0,4%
Assistência médica e social	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(38.099)	-1,2%	-1,3%
Seguro de vida em grupo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Salário educação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Programa de formação profissional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Cesta básica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Bolsa auxílio	(2.000)	(1.635)	(1.160)	(885)	(885)	(885)	(885)	(885)	(885)	(885)	(885)	(885)	(12.760)	-0,4%	-0,4%
Recrutamento e seleção de pessoal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Honorários profissionais	(60.000)	(60.000)	(60.000)	(73.000)	(74.186)	(74.186)	(74.186)	(74.186)	(74.186)	(74.186)	(74.186)	(74.186)	(846.491)	-26,2%	-29,0%
Remuneração conselho administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Treinamentos e cursos	-	(1.000)	(1.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.000)	-0,1%	-0,1%
(-) GASTOS COM CLIENTES	(22.675)	(41.189)	(54.203)	(25.564)	(11.300)	(234.030)	-7,2%	-8,0%							
Absorção de custos por erros	(3.101)	-	-	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(7.601)	-0,2%	-0,3%
Absorção de custos c/ materiais	(1.799)	(300)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.099)	-0,1%	-0,1%
Absorção de custos c/ serviços	(3.475)	(1.004)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.479)	-0,1%	-0,2%
Controle de veiculação	-	(2.415)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.415)	-0,1%	-0,1%
Pesquisas de mídia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Pesquisas de mercado	-	-	(1.881)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.881)	-0,1%	-0,1%
Pool de agências	-	-	-	(5.224)	-	-	-	-	-	-	-	-	(5.224)	-0,2%	-0,2%
Despesas com condução/reembolsos	(2.044)	(660)	-	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(7.204)	-0,2%	-0,2%
Despesas com viagens	(5.000)	(3.097)	(8.012)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(56.609)	-1,7%	-1,9%
Despesas com correios e malotes	(1.381)	(1.258)	(1.329)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(14.768)	-0,5%	-0,5%
Donativos e brindes	(175)	(1.454)	(220)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(5.449)	-0,2%	-0,2%
Assessoria de comunicação	(1.700)	-	-	-	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(11.300)	-0,3%	-0,4%
Prov para crédito de liq duvidosa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
(+) Reversão da constituição PCLD	-	0,0%	0,0%												
Prospecção de novos clientes	(4.000)	(31.000)	(42.761)	(13.239)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(115.000)	-3,6%	-3,9%
(-) GASTOS GERAIS	(54.703)	(57.655)	(86.478)	(86.040)	(62.040)	(52.040)	(47.340)	(47.340)	(49.840)	(50.340)	(49.840)	(49.840)	(693.495)	-21,4%	-23,7%
Aluguéis e condomínios	(4.350)	(4.873)	(4.504)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(54.227)	-1,7%	-1,9%
Energia elétrica	(1.231)	(1.256)	(1.385)	(1.300)	(1.300)	(1.300)	(1.300)	(1.300)	(1.300)	(1.300)	(1.300)	(1.300)	(15.572)	-0,5%	-0,5%
Água e esgoto	(162)	(109)	(154)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(1.776)	-0,1%	-0,1%
Anúncios e publicações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Propaganda e publicidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Livros jornais e periodicos	(504)	(992)	(38)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(4.234)	-0,1%	-0,1%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO GERENCIAL / 2003

EMPRESA MODELO S/A

Pág.: 4

NOME DA CONTA	real	real	real	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	% Rec.Bruta	% Rec.Liq.
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL		
Refeições e lanches	(123)	(1.836)	(586)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(10.645)	-0,3%	-0,4%
Despesas com telefone	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(52.500)	-1,6%	-1,8%
Material de expediente	(1.696)	(2.333)	(2.611)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(1.500)	(20.140)	-0,6%	-0,7%
Donativos e brindes	(300)	(376)	-	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(3.376)	-0,1%	-0,1%
Limpeza e conservação	(1.190)	(300)	(997)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	(7.886)	-0,2%	-0,3%
Material de uso e consumo	(130)	(475)	(419)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(3.724)	-0,1%	-0,1%
Contribuições a entidades de classe	(958)	(1.381)	(903)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(12.242)	-0,4%	-0,4%
Suprimentos de informática	(4.000)	(3.632)	(5.555)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.000)	(4.000)	(52.686)	-1,6%	-1,8%
Despesas legais jud. e cartorárias	(1.138)	(11)	(92)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)	(4.841)	-0,1%	-0,2%
Despesas com gráficas e formulários	-	-	(260)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(1.160)	0,0%	0,0%
Locação de equipamentos	-	-	(100)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(100)	0,0%	0,0%
Convenções seminários e cursos	-	(1.200)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.200)	0,0%	0,0%
Manutenção do imobilizado	(702)	(65)	(43)	(23.000)	(10.000)	-	-	-	-	-	-	-	(33.810)	-1,0%	-1,2%
Bens de natureza permanente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Arrendamento mercantil - leasing	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(4.140)	(49.680)	-1,5%	-1,7%
Deprec./Amort./Baixa Imobilizado	-	-	(31.181)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(31.181)	-1,0%	-1,1%
Despesas com confraternizações	(330)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(330)	0,0%	0,0%
Despesas com seguros	(153)	(138)	(153)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(150)	(1.794)	-0,1%	-0,1%
Despesas com vigilância e segurança	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.500)	(3.800)	(3.800)	(3.800)	(3.800)	(3.800)	(3.800)	(43.800)	-1,4%	-1,5%
Frete carretos e despachos	(2.502)	(3.720)	(2.880)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(31.602)	-1,0%	-1,1%
Despesas com medicamentos	(155)	(186)	(72)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(2.213)	-0,1%	-0,1%
Custo com negócios	(6.000)	(4.500)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(10.500)	-0,3%	-0,4%
Despesas com internet	(5.297)	(706)	(5.387)	(7.000)	(7.000)	(7.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(2.000)	(44.390)	-1,4%	-1,5%
Despesas com manutenção de sistemas	(3.379)	(9.961)	(7.487)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(61.327)	-1,9%	-2,1%
Despesas com cópias e reproduções	(1.586)	(446)	(422)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(13.254)	-0,4%	-0,5%
Honorários contábeis	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(4.000)	(48.000)	-1,5%	-1,6%
Outras consultorias	(300)	(898)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.198)	0,0%	0,0%
Honorários advocatícios	(1.878)	(1.620)	(4.610)	(16.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(64.108)	-2,0%	-2,2%
Serviços de auditoria	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(10.000)	-0,3%	-0,3%
(-) IMPOSTOS E TAXAS	(21)	(384)	(363)	(362)	(362)	(362)	(362)	(362)	(362)	(362)	-	-	(3.301)	-0,1%	-0,1%
IPTU	-	(361)	(361)	(362)	(362)	(362)	(362)	(362)	(362)	(362)	-	-	(3.257)	-0,1%	-0,1%
IPVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
ITR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Taxas municipais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Taxas estaduais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Taxas federais	(21)	(22)	(1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(44)	0,0%	0,0%
(-) DESPESAS COM PROVISÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Constituição prov p/ contingências	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
RESULTADOS FINANCEIROS LÍQUIDOS	(6.238)	(5.816)	(3.687)	(7.875)	(10.893)	(9.514)	(7.183)	(12.301)	(14.515)	(14.325)	(13.962)	(14.232)	(120.541)	-3,7%	-4,1%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO GERENCIAL / 2003

EMPRESA MODELO S/A

Pág.: 5

	real	real	real	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj	proj		
NOME DA CONTA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	% Rec.Bruta	% Rec.Liq.
RECEITAS FINANCEIRAS	401	7	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	499	0,0%	0,0%
Descontos obtidos	0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,0%	0,0%
Juros ativos	-	7	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	97	0,0%	0,0%
Rendimento de aplic. financeiras	401	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	401	0,0%	0,0%
Varição monetária ativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Varição cambial ativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	(6.639)	(5.823)	(3.687)	(7.885)	(10.903)	(9.524)	(7.193)	(12.311)	(14.525)	(14.335)	(13.972)	(14.242)	(121.040)	-3,7%	-4,1%
Descontos concedidos	(230)	(67)	-	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(747)	0,0%	0,0%
Juros passivos	(840)	(330)	(976)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(300)	(4.846)	-0,1%	-0,2%
Perda em aplic. financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Varição monetária passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
Varição cambial passiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
IOF	(0)	-	(11)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(11)	0,0%	0,0%
CPMF	(4.349)	(4.601)	(2.118)	(5.887)	(8.245)	(7.167)	(5.346)	(9.345)	(11.074)	(10.926)	(10.642)	(10.853)	(90.553)	-2,8%	-3,1%
Desp bancaria	(1.219)	(826)	(582)	(1.648)	(2.309)	(2.007)	(1.497)	(2.617)	(3.101)	(3.059)	(2.980)	(3.039)	(24.882)	-0,8%	-0,9%
RESULTADOS EXTRA-OPERACIONAIS	(30.000)	(58.459)	(9.617)	(9.262)	(6.112)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(154.050)	-4,8%	-5,3%
DESPESAS EXTRA-OPERACIONAIS	(30.000)	(58.459)	(9.617)	(9.262)	(6.112)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(154.050)	-4,8%	-5,3%
Antecipação de numerários	(30.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(30.000)	-0,9%	-1,0%
Assessoria jurídica e cartórios	-	(9.010)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(9.010)	-0,3%	-0,3%
Despesas com ex-funcionários	-	(312)	(312)	(312)	(312)	-	-	-	-	-	-	-	(1.249)	0,0%	0,0%
Custo com negócios	-	(46.136)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(46.136)	-1,4%	-1,6%
Custos fiscais	-	(3.000)	(9.305)	(8.950)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(5.800)	(67.655)	-2,1%	-2,3%

11/dez	
Faturamento bruto acumulado ate	685.936,43
Receita bruta da agencia	148.458,38
Repasses correspondentes	537.478,05

Entradas/recebimentos dos clientes/MUTUO	218.820,63
Saídas/pgtos aos fornecedores	284.456,61
Pgtos realizados agencia(custo fixo + impostos)	110.417,12

Receita caixa 10/12	82.129,79
----------------------------	------------------

PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA DIÁRIO-OUTUBRO 2002

EMPRESA: XYZ

Base: 10/12

	Atrasos	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	26	27	30	31 TOTAL				
SALDO BCO	8,9	(107,1)	(116,1)	(115,7)	543,8	24,5	29,6	74,6	77,4	77,4	75,3	64,5	120,2	129,2	129,2	1.187,8										
ENTRADAS	20,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,1	6,5	740,6	123,6	7,6	54,5	2,8	45,0	2,4	1,8	61,9	13,8	20,8	73,1	29,8	43,3		
Repasses vencido a receber																								29,8	43,3	
Receita vencida a receber																									43,3	43,3
Repasses a vencer									8,9	0,9	595,5	19,5	6,4	43,8					35,7	11,3	11,4				733,4	
Receita da agencia a receber									4,2	5,6	145,1	104,1	1,2	10,7					26,2	2,5	9,4				361,0	
Previsão de faturam.liquido																										0,0
Previsão de receita agencia 15%																										0,0
Aplicacao/Investimento	20,3																								20,3	0,0
APORTE																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
																										0,0
			</																							

**FLUXO DE CAIXA
XYZ - 20.11.2001**

Desempenho Base PI e EC's		Dia 20.11	Acum até dia 20.11.01		Variação acumulado	
		Real	Previsto	Real	%	R\$
	Faturamento	393.113	3.790.244	3.901.603	2,94%	111.359
	Comissões/honorários	51.328	562.682	579.097	2,92%	16.415
	BV Competência	6.427	78.374	74.323	-5,17%	(4.051)
	Receita Total Competência	57.756	641.056	653.420	1,93%	12.364
	Comissões/hon faturados			247.005		247.005
	BV faturada no mês			58.172		58.172
	Receita Total Faturamento			305.177		305.177

Acum até dia 20.11.01

	Contas a receber	Contas a pagar Clientes	Contas a pagar Agência	Saldo
a vencer	950.818	856.977	311.000	(217.159)
vencido	369.306	714.678		(345.373)
capitalização	0	0	0	0
Total	1.320.124	1.571.655	311.000	(562.531)

Passivos

Bancos	0
Investimentos	0
Leasing	0
Total	0

Aplicações Financeiras

Banco Safra	0
BankBoston	0
Banco Itau	0
Total	0

Saldo C/C	68.393
-----------	--------

Contratos de Mútuo

Credores	0
Devedores	0
Saldo	0

Fluxo de Caixa	Dia 20.11		Previsto no mês	Real acum até Dia 20.11	Variação acumulado	
	Previsto	Real			%	R\$
Entradas						
Recebimentos Cliente	49.800	107.256	4.409.253	2.331.312	-47,13%	(2.077.941)
Recebimentos Mútuos	0	0	0	0		0
Recebimentos Reemb	0	0	0	24.623		
Total Recebimentos	49.800	107.256	4.409.253	2.355.935	-46,57%	(2.053.318)
Pagamentos						
Clientes	278.600	308.211	4.405.382	1.731.241	-60,70%	(2.674.142)
Agência						
Salários	1.164	1.164	190.469	126.725	-33,47%	
Serviços Clientes	3.225	3.225	66.526	31.031	-53,36%	
Instalações	4.874	4.874	66.465	55.077	-17,13%	
Fee	0	0	0	0	#DIV/0!	
Outras Despesas	0	0	50.807	148.220	191,73%	
Repasse p/ empres	0	0	125.000	70.000	-44,00%	
IR	0	0	64.000	0	-100,00%	
CSSL	0	0	46.909	27.888		
Mútuos	0	0		0		
Bônus/Dividendos	0	0		0		
Investimentos	0	0		0		
Subtotal	9.263	9.263	610.176	458.942	-24,79%	(151.234)
Total Pagamentos	287.863	317.473	5.015.558	2.190.182	-56,33%	(2.825.376)
Saldo	(238.063)	(210.218)	(606.305)	165.753	-127,34%	772.058

CAIXA OPERACIONAL

165.753

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA O SEGUNDO SEMESTRE DE 2002.

PERÍODO	ago/02			set/02	out/02	nov/02	dez/02	TOTAL
	projetado	realizado	variação	projetado *	projetado *	projetado *	projetado *	
SALDO INICIAL	25.253	25.253	-	334.919	421.202	568.614	501.759	1.851.747
ENTRADAS	711.704	923.011	211.307	540.380	619.672	391.441	355.102	2.618.299
Aplicação financeira	350.000	350.000	-					350.000
Receita Agência vencida	96.600	118.839	22.239	59.792	59.792	59.792	59.792	335.768
Receita Agência a vencer	265.104	454.172	189.068	480.588	559.880	331.649	295.310	1.932.531
SAIDAS	480.655	613.345	132.690	454.097	472.260	458.297	458.256	2.323.564
Repasses vencidos e recebidos	30.000	30.000	-					30.000
Despesas com pessoal	162.918	131.963	(30.955)	164.573	164.573	170.799	170.799	833.662
Impostos	59.533	59.686	153	38.366	62.427	32.629	28.045	220.999
Despesas com clientes	38.846	30.416	(8.430)	33.985	33.985	33.985	33.985	174.786
Despesas com material	51.632	55.783	4.151	51.631	51.631	51.631	51.631	258.156
Outras despesas	65.208	179.024	113.816	51.483	45.585	43.617	48.160	254.053
Despesas financeiras	2.518	1.981	(537)	3.567	3.567	3.567	3.567	16.786
Retiradas Socios Locais	30.000	84.492	54.492	84.492	84.492	96.069	96.069	391.122
Custo com negócios	40.000	40.000	-	26.000	26.000	26.000	26.000	144.000
SALDO FINAL	256.302	334.919	78.617	421.202	568.614	501.759	398.605	