

VIVIANE SOARES DOS PASSOS

**Estudo Informétrico das Práticas em Contabilidade e Finanças das Empresas
Brasileiras Pós Plano Real**

Monografia apresentada ao Programa do
Curso de Pós-Graduação do
Departamento de Ciências Contábeis do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná, como
requisito para obtenção do título de
especialista em Contabilidade e Finanças.

Professora Orientadora: Dra. Márcia
Bortolucci Espejo

CURITIBA

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o que mudou nas empresas brasileiras após a implantação de um Plano Econômico de Estabilização, e para atingir o objetivo foram analisados os artigos publicados na Revista Exame no período de junho de 1994 a dezembro de 2004, foram analisados 254 exemplares. Optou-se na metodologia, por uma pesquisa descritiva, pois irá concentrar-se na análise das informações de cada reportagem. Os resultados apontaram que as práticas Contábeis e Financeiras que mais influenciaram as empresas, foram o Planejamento Estratégico, Financeiro, Financeiro e Planejamento, Administração de Caixa, Reestruturação e terceirização, e o que mais mudou na administração das empresas foi que passaram a se preocupar cada vez mais com o planejamento de curto e longo prazo. Pois uma empresa que não se planeja e não esta constantemente adaptando-se esta fadada a fechar suas portas.

Palavras-chave: Práticas de Contabilidade e Finanças; Plano Real; Planejamento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo Geral	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 JUSTIFICATIVA	5
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1 PLANO REAL	8
2.2 A POLÍTICA ECONÔMICA DO PLANO REAL	9
2.3 DIRETRIZES ECONÔMICAS BÁSICAS	12
2.4 IMPACTO NA GESTÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS	13
2.5 IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE E FINANÇAS	14
2.6 FATORES ECONÔMICOS QUE INFLUENCIAM NAS PRÁTICAS CONTÁBEIS E FINANCEIRAS	17
2.7 O PLANEJAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO NAS EMPRESAS	18
2.8 PRÁTICAS CONTÁBEIS E FINANCEIRAS QUE COMUMENTE APLICAM ..	20
3. METODOLOGIA	24
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	24
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4. ESTUDO INFORMÉTRICO	26
4.1 TEMA 1 : PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
4.2 TEMA 2 : FINANCEIRO	31
4.3 TEMA 3 : FINANCEIRO E PLANEJAMENTO	34
4.4 TEMA 4 : ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA	34
4.5 TEMA 5 : REESTRUTURAÇÃO	35
4.6 TEMA 6 : TERCEIRIZAÇÃO	36
5. CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE 1 – BASE DE DADOS ELABORADA	41

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças nos cenários econômicos do mundo e do Brasil vem trazendo à tona uma série de questões que estão diretamente ligadas ao sucesso de uma organização. Estabilização da moeda, crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental e escassez de alguns recursos são alguns exemplos de variáveis que tem impacto significativo no mundo dos negócios.

A definição adequada das estratégias a serem implementadas, o ambiente e a interferência do fator humano são elementos-chave que afetarão as organizações.

Portanto a capacidade informacional das variáveis contábeis corresponde ao seu potencial de transmitir informações que possam influenciar as expectativas de seus usuários. Para tanto este trabalho visa oferecer um panorama do que mudou nas empresas brasileiras após o advento do Plano Real, como elas reestruturaram seus capitais e suas formas de administração no que tange as práticas contábeis e financeiras.

Destacam-se, assim, duas áreas de pesquisa neste primeiro momento. Uma delas refere-se à literatura na área, enfocando a propensão das principais práticas contábeis e financeiras. A outra consistirá em identificar e formar uma base de dados sobre como as empresas repensaram sua gestão após o Plano Real.

Fazem parte da seleção todos os periódicos da revista Exame, publicados entre os períodos de junho/94 a dezembro/04. A escolha do enfoque é instrumental metodológico da pesquisa apóia-se na relevância do período visto que foi a partir desta data que o Plano Real entrou em vigor.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com o advento do Plano Real as empresas começaram a pensar de forma estratégica e instituírem o orçamento e planejamento estratégico como um diferencial competitivo.

As organizações na constante busca da sobrevivência e frente ao mercado competitivo, acabaram por descobrir a importância de se orientar e se adaptar às necessidades e exigências de seus consumidores. Para tanto diante da nova realidade financeira que o Plano Real instaurou as empresas deparam-se com o problema de adaptar-se ao novo Sistema Financeiro.

Todo este panorama do novo Sistema Financeiro pode se resumir em uma pergunta, ou problema da pesquisa, a qual se refere ao tema do presente Trabalho de Conclusão de Curso, que é a seguinte:

Quais as práticas Contábeis e Financeiras que as empresas brasileiras utilizaram pós Plano Real para se adaptar a essa nova realidade, expressas na Revista Exame?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Partindo do pressuposto de que após a implantação de uma moeda forte, que conseguiu controlar a inflação e congelar os preços, esta monografia visa verificar a aplicabilidade das práticas de contabilidade e finanças, mediante um estudo informétrico das reportagens da Revista Exame após o Plano Real, no período de junho/94 até dezembro/04.

1.2.2 Objetivos Específicos

Sendo assim, para realização desta monografia foram realizadas as seguintes etapas:

- Elaborar referencial teórico demonstrando as mudanças que o Plano Real trouxe;

- Elaborar um banco de dados de reportagens sobre contabilidade, finanças e planejamento estratégico;
- Verificar a prática financeira e contábil utilizada em cada reportagem;
- Verificar a aplicabilidade das práticas de contabilidade e finanças nas empresas após o Plano Real, explicitadas pela Revista Exame.

1.3 JUSTIFICATIVA

Antes do Plano Real, as empresas não se preocupavam em realizar um Orçamento Empresarial ou até mesmo práticas Financeiras e Contábeis, pois trabalhavam sempre fugindo da inflação o que ocasionava a compra de grandes quantidades de estoques, visto que somente nesta compra elevada de estoques já estavam obtendo uma vantagem sobre seus concorrentes.

Após a implantação do Plano Real, a inflação foi dominada, sem congelamentos de preços, confisco de depósitos bancários ou outros artificialismos da economia, e conseqüentemente o fim da inflação, a economia brasileira voltou a crescer rapidamente. Através destas mudanças as empresas viram no Planejamento e nas práticas Financeiras e Contábeis o grande diferencial sobre seus concorrentes.

Segundo dados divulgados pelo Banco Central em 2008 pode-se verificar a mortalidade das empresas após o Plano Real, por tipo de segmento. E o segmento que mais fechou empresas foi no ramo de consórcios sendo que todas as empresas do ramo que iniciaram suas atividades após o plano real não conseguiram continuar no mercado e ainda 11 empresas que atuavam no mercado antes do Plano Real tiveram encerradas suas atividades.

Dentre as atividades que mais tiveram encerradas suas atividades, destacam-se os bancos, e as distribuidoras de títulos e valores mobiliários também foram alvos fáceis da nova estabilização econômica, onde os bancos tiveram 96,61% de instituições encerradas após o Plano Real, muitos foram absorvidos por grandes instituições. Porém o pior ocorreu com as distribuidoras de títulos e valores mobiliários, pois todas as empresas que abriram suas portas após o Plano Real

foram fechadas e ainda mais 56,25% das empresas de antes do Plano Real, também tiveram suas atividades encerradas.

Quadro 1 - REGIMES ESPECIAIS APÓS O PLANO REAL (01.07.94)

Tipo	POR TIPO DE EMPRESAS			
	Remanescentes em 30/06/94	Submetidas a regime especial a partir de 01/07/94	Encerradas após 01/07/94	Remanescentes
Consórcio	28	102	113	17
Banco	11	59	57	13
Distribuidora de títulos e valores mobiliários	16	48	55	9
Corretora de câmbio, títulos e valores mobiliários	4	29	24	10
Outras	9	19	21	7
Cooperativa de crédito	1	11	10	2
Arrendamento mercantil (leasing)	0	9	6	3
Financeira	3	2	3	2
Crédito imobiliário	5	1	6	0
Associação de poupança e empréstimo	1	0	1	0
TOTAL	78	280	296	63

Fonte: Banco Central do Brasil (2008)

Também pode-se perceber que o Plano Real não afetou apenas as empresas, mas também os cidadãos, onde a menor inflação é a dos pobres, pois desde o lançamento do Plano Real, entre 30/06/94 a início de setembro de 1996 a cesta básica teve uma variação de 0,67%. (Leonardo Attuch, (1996) Isto tende a mostrar a relevância do presente estudo.

No entanto a Revista Exame, edição 680 de 27/01/99 informa que até alguns anos atrás, cobria-se o déficit imprimindo dinheiro e fabricando inflação. De 1994 até 2008, amarrando o Real numa âncora em relação ao dólar que exigia juros insanos para ser mantida e que, por exaustão, acaba de ser abandonada. Em qualquer caso, o desfecho é o mesmo: economias que vivem na insolvência, por gastarem mais do que podem acabam sempre sendo castigados.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de pesquisa é resultado da estrutura de um discurso científico que é iniciado pela introdução, destacando o problema referente a presente pesquisa e encerra-se com apresentações da justificativa e objetivos que nortearam essa investigação.

O capítulo dois é reservado à revisão bibliográfica, ou seja, a uma abordagem teórica sobre os principais assuntos pertinentes à pesquisa. Está

subdividido em três seções: Plano Real, Contabilidade e Finanças nas Empresas Brasileiras.

O capítulo três apresenta a metodologia da pesquisa, indicando a sua caracterização, o seu contexto, os procedimentos metodológicos para alcançar os objetivos propostos, as análises que serão realizadas para a apresentação dos resultados, as conclusões e recomendações e, finalmente, as referências e o apêndice.

2. LITERATURA PERTINENTE

A revisão bibliográfica se constitui de uma abordagem sobre o Plano Real sua política, diretrizes e impacto nas empresas, bem como planejamento e práticas de gestão em Contabilidade e Finanças, pois são os principais objetos de estudo do presente projeto.

2.1 PLANO REAL

Em seus primeiros dias, o Plano Real foi denominado pela equipe econômica "Plano Bacha" e "Bacha 2", devido ao nome de seu principal idealizador, o economista Edmar Bacha, por muitos considerado o pai do Plano Real. Seu objetivo inicial era controlar a hiperinflação, um problema brasileiro crônico, que vinha se prolongando por diversas décadas. Combinaram-se condições políticas, históricas e econômicas para permitir que o Governo brasileiro lançasse, ainda no final de 1993, as bases de um programa de longo prazo. O Plano Real foi organizado em etapas, o plano resultaria no fim de quase três décadas de inflação elevada e na substituição da antiga moeda pelo Real, a partir de primeiro de julho de 1994. (wikipédia,2008)

Portanto o Plano Real é um plano econômico brasileiro de estabilização criado por Fernando Henrique Cardoso no Governo de Itamar Franco, tendo como medida principal a troca da moeda, transformando a URV (Unidade Real de Valor) em Real, restabelecendo uma das funções da moeda, como reserva de valor. Constituiu para o consumidor em uma resposta amplamente esperada e muitas vezes decepcionante.

De acordo com Brum (2005, p. 482):

“O Plano Real teve por objetivo estabilizar a moeda e recuperar-lhe a confiança, atacando as causas básicas da inflação. O êxito na consecução desse objetivo imediato representaria o primeiro passo fundamental para nova etapa de desenvolvimento econômico e social, em bases sustentáveis e duradouras. Depois de mais de uma década de sucessivos fracassos e incertezas, o país passaria a ter um rumo definindo-se as linhas gerais de um novo projeto nacional, em bases consistentes e com possibilidade real de implementação.”

Considerado o mais bem sucedido de todos os planos econômicos já lançados, o Plano Real, mesmo passando por um período de adaptação, levou a sociedade a uma melhor qualidade de vida, permitindo aos mesmos pré-condições de adquirir bens de consumo e de necessidades até então não obtidos por causa do alto índice de inflação que consumia drasticamente seus recursos.

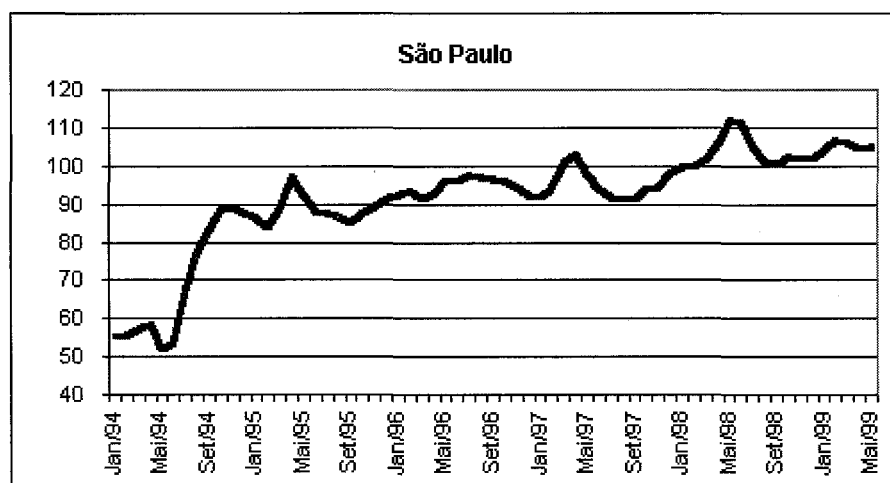
2.2 A POLÍTICA ECONÔMICA DO PLANO REAL

Em fevereiro de 1994 é editada a medida provisória nº 413 que instituiu a Unidade Real de Valor (URV), que serviria como padrão de valor monetário até 30/06/94, onde seu valor foi fixado em CR\$ 2.750,00 (dois mil, setecentos e cinquenta cruzeiros reais). A URV representava uma tentativa de eliminação da inflação inercial, através da introdução de uma nova unidade de conta. Exercia esta função sendo determinada na convenção de salários e contratos prefixados; fazia com que os preços fossem cotados nela, contudo não exercia a função de meio de troca. (www.ministeriofazenda.gov.br, acessado em 06 de março de 2008)

Mesmo com a URV os preços modificavam-se a cada dia, mas a população sabia que seus recebimentos também estavam sendo atualizados, já demonstrando assim certa credibilidade monetária. O consumidor mudou seu comportamento, passando a efetuar pesquisa de preço, pois tinha a percepção do valor do dinheiro e sabia que pesquisando conseguiria grandes economias.

Pode-se verificar isso na pesquisa realizada pelo DIEESE em 1 de julho de 1999, quando o plano completou 5 (cinco) anos, onde os dados da Pesquisa Nacional da Cesta Básica, que apura os preços dos alimentos, indicam um aumento de seu custo nas dezesseis capitais acompanhadas pelo mesmo, tais como o gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 - Cesta Básica Nacional São Paulo (em URV/R\$)

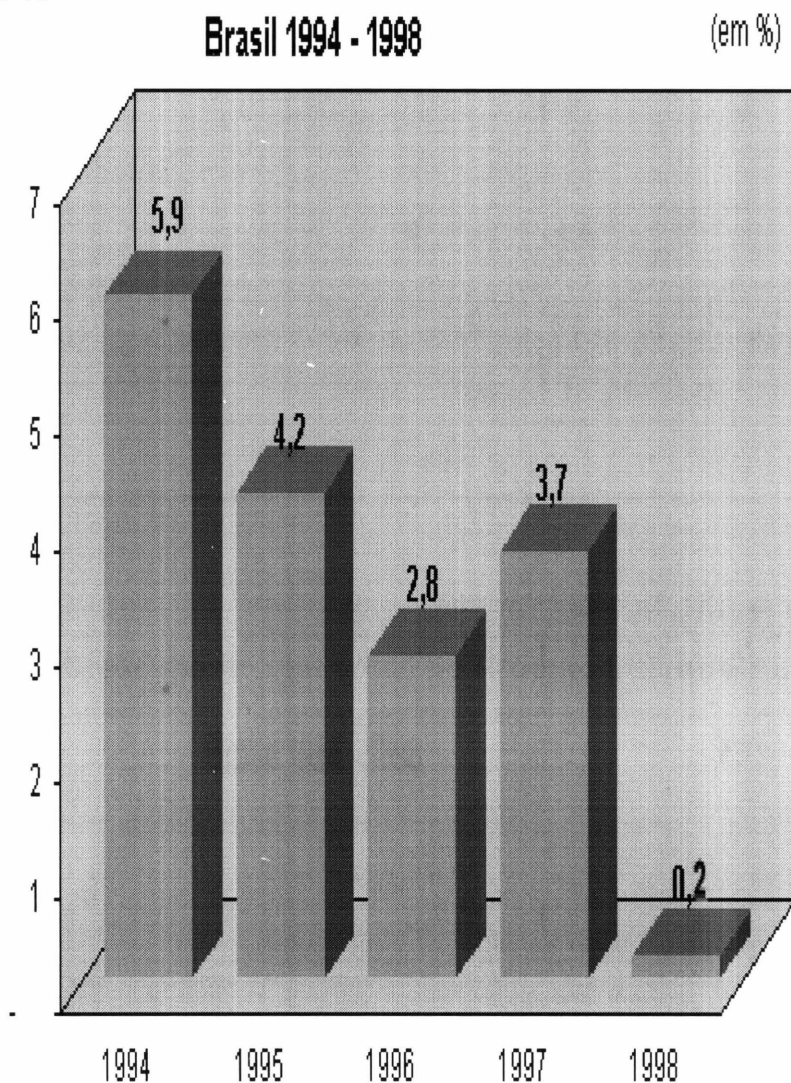


Fonte: DIEESE (1999)

Dentre o período pesquisado pelo DIEESE, pode-se verificar que em junho de 1994 a cesta básica esteve com o menor custo, e, a maior alta registrada na cesta básica foi em maio de 1998, voltando a cair em setembro do mesmo ano, onde manteve-se estável.

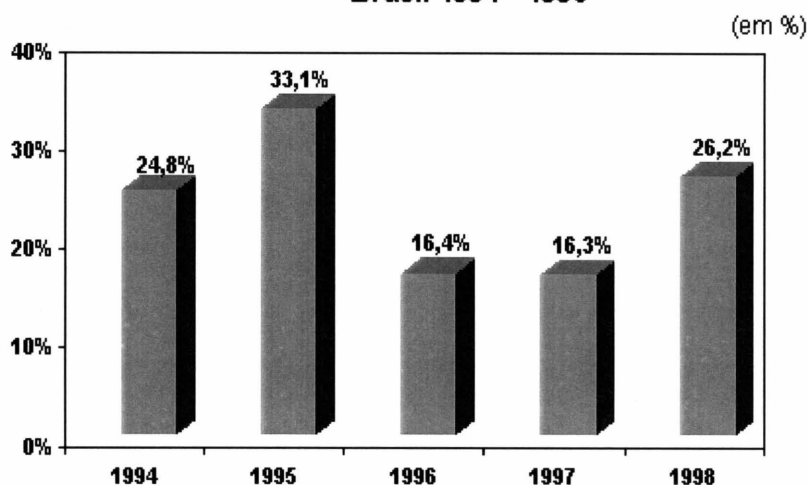
Já em se tratando do Produto Interno Bruto (PIB) as elevadas taxas de juros reais praticadas em todo o período exercem o papel de atrair recursos externos e conter o crescimento econômico, impedindo possíveis pressões inflacionárias. Em 1994 apresentou taxas 5,9%, vindo a cair em 1995 e uma queda maior ainda em 1996, voltando a crescer em 1997. Em 1998, esta taxa caiu para 0,2%, conforme gráfico 2.

Gráfico 2 - Crescimento real anual do Produto Interno Bruto (PIB) Brasil 1994-1998 em %



Fonte: DIEESE (1998)

A taxa de juros média no início do Plano Real teve uma queda considerável, subindo um pouco em 1995, voltando a cair em 1996 e 1997, e em 1998 teve um crescimento de aproximadamente 10% sobre os dois últimos anos, atraindo assim recursos externos e contendo o crescimento econômico e impedindo possíveis pressões inflacionárias. Pode-se perceber isso analisando o gráfico 3.

Gráfico 3 - Taxa média anual de juros reais Brasil 1994-1998

FONTE: DIESSE (1998)

2.3 DIRETRIZES ECONÔMICAS BÁSICAS

Em 01/07/94 foi instituído o REAL; o Plano Real tinha suas diretrizes baseadas em três pilas básicas: política monetária, política cambial e política fiscal. (Ministério Fazenda)

Em nível de Política Monetária destaca-se, além da nova moeda, a elevação das taxas de juros, ampliação dos depósitos compulsórios junto ao Banco Central, instituindo taxa de recolhimento de 100% em incentivo a utilização do redesconto com a criação de linhas especiais de assistência financeira.

Na Política Cambial o plano adotou a chamada “âncora cambial”, que trata-se da valorização do Real em relação ao dólar, que variou de R\$ 0,93/US\$ em julho de 94 para R\$ 0,842/US\$ em agosto de 94, e a viabilização do processo de importação para o suprimento da demanda agregada interna forçando a concorrência. Pode-se aferir então que a valorização do Real e a folga cambial (volume de reservas era de US\$ 40 bilhões na época) foram importantes elementos para a contenção da inflação.

A Política Fiscal envolvia reformas estruturais e ajustes fiscais do setor público. Para tal ajuste tornar-se duradouro, fazia-se necessário uma reforma fiscal, administrativa e previdenciária. O orçamento de 1994 apresentava previsão de déficit de cerca de vinte e dois bilhões de dólares, e medidas foram tomadas para

manter o equilíbrio orçamentário: limitação de emissão de títulos do Tesouro Nacional, cortes de despesas operacionais foram algumas delas.

2.4 IMPACTO NA GESTÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

O plano Real, em vigência desde 01/07/94, trouxe grandes modificações na economia do país. Mudanças claras na economia brasileira foram observadas, destacando-se a concorrência internacional, a estabilidade da moeda, o aumento de consumo e as falências de muitas organizações. As empresas brasileiras sentiram uma grande mudança em suas estruturas após a implantação dificultando a tomada de decisão de seu gestores.

Os setores ou segmentos mais penalizados com o Plano Real foram os seguintes: os exportadores em geral; a parcela de trabalhadores que perdeu o emprego e não conseguiu novos postos de trabalho; os funcionários públicos federais e os militares; os produtores rurais; o setor público; o sistema financeiro. E os segmentos que mais ganharam foram: a população brasileira em geral; o país como um todo; as camadas mais pobres da população; os trabalhadores também melhoraram sua renda; as grandes empresas principalmente as que recorreram a empréstimos no exterior; os profissionais liberais. (BRUM, 2005)

A estabilização dos preços promovida pelo Real possibilitou o acesso ao consumo de produtos e serviços às classes C e D do país, liberou a importação de produtos incentivando a concorrência e obrigando as indústrias internas a promoverem melhorias significativas em seus produtos, serviços e processos produtivos, a custo de uma forte política de incentivos às importações, favorecida pela sobrevalorização da moeda nacional.

A alta dos juros era um dos instrumentos utilizado pelo Banco Central para atrair dinheiro para as aplicações financeiras e assim conter a expansão do consumo. Os juros altos argumentava o Governo, era a “ferramenta” básica para evitar uma euforia ao consumo e a formação de estoques especulativos (fato ocorrido no Plano Cruzado, de 1996).

As conseqüências desta alta de juros foram às esperadas: desestímulo aos investimentos industriais, elevação das taxas do cheque especial ou de qualquer

outra forma de financiamento e a conseguinte elevação da dívida mobiliária do governo.

Em janeiro de 1999 o Real sofreu um “ataque” especulativo: cai o presidente do Banco Central, Gustavo Franco, e com ele a política de bandas cambiais; assume Francisco Lopes que não consegue conter a forte pressão especulativa e o risco da volta da inflação, sendo substituído por Armínio Fraga, que decidiu deixar o câmbio livre e adotar um sistema de metas inflacionarias (*inflation targeting*) e com isto o mercado voltou a se acalmar, o governo renegociou novas metas de inflação com o FMI e em abril de 1999 foi liberado a segunda parcela do programa de ajuda ao país.

A recessão econômica manteve-se ao longo de 1999, o Real sofreu novo abalo em agosto e um dólar atingiu a cotação de R\$1,99. O sistema de metas inflacionarias deu resultados; a previsão anual de 12% estava além das mais recentes projeções de no máximo 9%.

Para o ano 2000 o Banco Central acreditava num crescimento da inflação em torno de 6%. As taxas de juros também foram reduzidas de 29,5% em janeiro de 1999 para 19% em dezembro de 1999.

O ano 2000 iniciou com dólar controlado e as metas de inflação sendo cumpridas. O governo anunciou o pagamento, antecipado, da 1o parcela do empréstimo, e a economia apresentando alguns sinais, modestos, de reaquecimento.

2.5 IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE E FINANÇAS

A acelerada evolução do ambiente econômico e tecnológico tem dificultado o entendimento e a gestão dos negócios, sendo necessário gerarem informações que auxiliem os administradores na tomada de decisão.

Os avanços tecnológicos supõem mudanças de todo tipo, tanto na especificação do produto como na filosofia das organizações, quer sejam industriais, comerciais ou de serviços, obrigando-as a um redimensionamento da sua Contabilidade, que é o setor que se ocupa fundamentalmente de gerar

informações para tomada de decisões e controles relacionados a todos os seus processos internos.

De acordo com Marion (1998, p. 128), o objetivo principal da contabilidade é de: “permitir a cada grupo principal de usuários avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras.”

Portanto pode-se observar que o contador tem função direta para a tomada de decisões dentro de uma empresa, pois é através de relatórios fornecidos por ele que o administrador financeiro consegue fazer a análise das demonstrações financeiras da empresa, consolidando os demonstrativos financeiros.

Para Groppelli e Nikbakht (1998, p. 13) :

“Os demonstrativos financeiros auxiliam os administradores a tomarem decisões de negócios envolvendo o melhor uso do caixa, a realização de operações eficientes, a alocação ótima de fundos entre os ativos e o efetivo financiamento de operações e de investimentos. A interpretação dos demonstrativos financeiros é realizada parcialmente usando-se índices financeiros, relatórios gerenciais, demonstrativos de origens e aplicações de recursos e orçamentos de caixa.”

Os administradores financeiros devem não apenas planejar, mas sim efetuarem concessão de créditos a clientes, avaliar projetos de investimentos e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

Para Gitman (2006, p. 10), “as atividades financeiras (tesoureiro) e contábeis (controller) estão intimamente relacionadas e com freqüência se sobrepõem.” Pois estão intimamente ligados, uma vez que dependendo do porte da empresa o controller ocupa a função de administrador financeiro; isso ocorre muito em empresas de pequeno porte, e nas de grande porte os contadores estão envolvidos nas atividades financeiras. Porém ainda segundo o mesmo autor “existem duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: uma está relacionada à ênfase em fluxos de caixa, e a outra, à tomada de decisões”.

Como pode-se ver, os administradores têm mais informações estatísticas detalhadas do que realmente apresentam, todas estas informações o capacitam para estabelecer decisões para possíveis investimentos.

Perez Junior, et all (1997, p. 11), enfocam a importância da Controladoria diante das mudanças na gestão empresarial, bem como, diante da concorrência entre as empresas.

“A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial. Neste sentido, a Controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.”

A Controladoria busca efetivar a eficácia gerencial, fornecendo dados e informações com o objetivo de demonstrar pontos que possam colocar em risco ou reduzir a rentabilidade da empresa.

A Controladoria gera informações para a tomada de decisão. No desenvolvimento das funções da Controladoria há algumas responsabilidades e atividades básicas que devem ser desenvolvidas, as quais como Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27) relatam: “Planejamento; controle; informação; contabilidade entre outras funções”.

O planejamento visa estabelecer e manter um plano integrado para as operações com os objetivos e metas da companhia de curto e longo prazo, que deve ser analisado e revisado periodicamente, comunicando aos vários níveis da gerência, por meio de um apropriado sistema de comunicação.

Já o controle tem como principal objetivo desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação do desempenho para que sirvam como guias de orientação para outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.

As informações servem para preparar, analisar, interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliando os dados tendo como referência os objetivos da companhia, preparando as informações para uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.

As funções da contabilidade são de delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, mantendo registro de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade, com a finalidade de controle interno. Deve também administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com autoridades fiscais, quando necessário.

Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos, estabelecer planos de seguro, desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registros; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento e muitas outras atividades”.

A função da Controladoria é fornecer aos gestores as informações necessárias para atingir os objetivos empresariais. A aplicação da Controladoria requer um grau elevado de conhecimento, tornando-se indispensável um profissional qualificado para a elaboração de relatórios gerenciais, sendo esse denominado controller, conforme relatam FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p. 28)

Controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existente, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

De uma função eminentemente contábil, o controller passou a ocupar outras posições, tornando-se um profissional indispensável na gestão empresarial. Hoje tem assumido diferentes funções nos mais diversos ramos da empresa, onde suas responsabilidades alternam-se de acordo com o papel desempenhado em cada empresa.

2.6 FATORES ECONÔMICOS QUE INFLUENCIAM NAS PRÁTICAS CONTÁBEIS E FINANCEIRAS

Para uma empresa, o seu maior objetivo é a otimização dos recursos. Para tanto necessita conseguir comprar ou vender sua matéria-prima e seus produtos ao melhor preço de mercado. Sendo assim o papel do administrador financeiro é fundamental.

De acordo com Gropelli e Nikbakht (1998, p. 10):

Administradores financeiros podem tomar melhores decisões se aplicarem esses princípios econômicos básicos. Por exemplo, a teoria econômica ensina-nos a procurar a melhor alocação de recursos na economia. Para esse fim, administradores financeiros são responsáveis para encontrarem as melhores e as mais baratas fontes de fundos e para investirem esses fundos na melhor e mais eficiente combinação de ativos. Procedendo assim eles tentam ao encontrar combinação de recursos disponíveis que obterá o mais alto retorno ao menor risco.

Os administradores financeiros conseguem executar um trabalho com alto grau de perfeição quando conseguem responder efetivamente às mudanças na oferta, demanda e nos preços pela empresa praticados, tão bem quanto aos mais gerais e abrangentes fatores econômicos. Conseguindo lidar com estes fatores consegue-se ferramentas importantes para a elaboração e implantação de um efetivo planejamento financeiro. GROPELLI E NIKBAKHT (1998)

Portanto pode-se verificar que quanto maior for o empenho do administrador financeiro em maximizar o retorno dos investimentos maior será a demanda pelo produto e maior será o lucro da empresa.

2.7 O PLANEJAMENTO ECONÔMICO FINANCEIRO NAS EMPRESAS

O processo de planejamento empresarial vem sendo discutido ao longo do tempo por diversos autores, cada qual propondo modelos que tem o propósito de tornar mais fácil a sua compreensão e procurando também mostrá-lo em suas dimensões tanto estratégica como operacional.

Para Frezatti (2000, p. 22):

Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como o alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia-a-dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo.

Segundo o próprio autor é comum nas entrevistas com os executivos das empresas ouvirem que suas empresas têm sistema de planejamento empresarial, mas com uma análise mais acurada percebe-se que as preocupações estão especificamente ligadas às questões táticas, e em outros casos é difuso não tendo muita profundidade, tanto no processo como no conteúdo.

Já para Sanvicente e Santos (1985, p. 16):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

A base de um bom planejamento esta em fixar objetivos para verificar a viabilidade do mesmo dentro da empresa, identificar a existência da oportunidade e restrições tanto dentro da organização quanto fora dela.

De acordo com Gitman (2006, p. 92): “O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferecem orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.”

O planejamento financeiro não visa apenas obter os planos a curto prazo, mas visa primeiramente os de longo prazo ou estratégicos, pois os mesmos orientam a formulação dos planos e orçamentos de curto prazo que norteiam os objetivos estratégicos das empresas.

Para Sanvicente e Santos (1985, p. 17), a:

Elaboração e utilização de orçamentos, já que esse tipo de instrumento envolve tanto facetas de planejamento quanto de controle, vários aspectos importantes precisam ser levados em conta: No que se refere ao planejamento, à empresa deve contar com um procedimento sistemático regular, de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo. No que se refere ao controle, destaca o papel a ser desempenhado pela contabilidade.

Muitas são as vantagens e também as limitações de um orçamento, pois o mesmo abrange um conjunto de operações dentro da empresa. Para Sanvicente (1985, p. 23), “a formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, oferece inúmeras vantagens que diretamente dessa formalização, onde as mais significativas são: a existência e a utilização do sistema exigem que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e

suas unidades; por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global, onde todos os membros da administração serão forçados a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades; obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis; reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através da delegação de poderes e de autoridade; identifica os pontos de eficiência ou ineficiência; e por fim, melhora a utilização dos recursos a ela disponíveis.

As limitações destacadas pelo autor são os dados contidos nos orçamentos que não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros; o custo do sistema, pois existem variações de complexidade no sistema orçamentário empregado, o que leva a níveis distintos de custo; o uso de um sistema desta natureza ajusta-se a uma dada filosofia e a um certo estilo de administração que talvez não sejam aceitáveis em algumas empresas.

2.8 PRÁTICAS CONTÁBEIS E FINANCEIRAS QUE COMUMENTE SE APLICAM

Algumas práticas financeiras têm aceitação que se estende por empresas de diversos portes e com atuação nos variados setores. Muitos são os objetivos das empresas a fim de persistirem no mercado e para tanto utilizam os relatórios da contabilidade para suas tomadas de decisões.

Através destes relatórios consegue-se verificar qual o risco de seu empreendimento e tomar as devidas ações quanto aos custos fixos que devem ser aplicados. Para Gitman, (2006, p. 184) “Em termos mais formais, a palavra risco é usada como sinônimo de incerteza e refere-se à variabilidade dos retornos associados a um ativo.” Quanto menor for o seu custo fixo, mais estará reduzindo os custos da organização e aumentando o retorno aos acionistas.

Já GROPELLI & NIKBAKHT (1998, p. 68) nos dizem que: “O retorno sobre o seu dinheiro deve ser proporcional ao risco envolvido. Risco é uma medida da volatilidade dos retornos e dos resultados futuros”.

Conceitos como risco e incerteza estão presentes na área financeira diariamente, onde a avaliação dos riscos é fundamental para a tomada de decisões, pois as decisões tomadas pelos executivos, no seu conjunto, podem levar ao fracasso ou ao sucesso do próprio executivo, ou empresa. (SECURATO, 1996, p. 21)

Uma outra análise que se deve levar em consideração é a do ponto de equilíbrio, pois através dele que consegue-se obter o nível de vendas necessárias para cobrir todos os custos operacionais. Gitman, (2006, p. 434) nos diz que: “ A análise de ponto de equilíbrio (...), é usada para determinar o nível de operações necessário para cobrir todos os custos operacionais e avaliar a rentabilidade associada a níveis diversos de venda.” Com a análise do ponto de equilíbrio o administrador consegue verificar qual o ponto no qual os custos operacionais e financeiros foram totalmente cobertos pela produção da empresa.

Entretanto para TRACY (2000, p. 117), “o ponto de equilíbrio é o volume de vendas que multiplicado pela margem de contribuição unitária, resulta em margem de contribuição total igual ao total das despesas fixas” Continuando o pensamento do autor, o ponto de equilíbrio auxilia os gerentes na mensuração do volume de vendas a ser atingido apenas para cobrir as despesas fixas do período.

A alavancagem também deve ser levada em consideração, pois é através dela que se consegue multiplicar os retornos para os sócios da empresa. Dependendo dos aumentos da alavancagem elas resultaram na elevação de retorno e risco, e também a diminuição de alavancagem provoca reduções de risco e retorno.

Gitman (2006, p. 434) diz que: “O grau de alavancagem na estrutura de capital da empresa – a combinação de capital de terceiros de longo prazo com capital próprio mantido por ela – pode afetar significativamente seu valor, pelo efeito sobre o retorno e o risco.” Portanto, como o lucro operacional está sujeito a oscilações, o endividamento precisa ser controlado para limitar o risco financeiro da empresa.

No entanto para BRAGA (1992, p. 206) “a alavancagem financeira pode ser definida como a capacidade de a empresa usar encargos financeiros fixos para maximizar os efeitos dos acréscimos do LAJI sobre o lucro líquido.” Portanto quanto

maior for o resultado antes do LAJI, a empresa apresentará uma expansão bastante significativa, já um decréscimo no LAJI irá converter o resultado final em prejuízo.

Do mesmo modo o administrador financeiro tem que se preocupar com o nível de estoques que devem girar o mais rapidamente possível, sem perder vendas por falta de estoque e tão pouco ficar com dinheiro parado em estoques elevados.

Comumente os setores dentro da empresa divergem sobre as quantidades ótimas de estoque, de acordo com Gitman (2006, p. 517): “o administrador financeiro, o que mais interessa é manter baixos níveis de estoques, para garantir que o dinheiro da empresa não esteja sendo mal aplicado em recursos excessivos.”

Já para “o executivo de marketing, por outro lado, gostaria de contar com estoques substanciais dos produtos finais, o que asseguraria que todos os pedidos poderiam ser atendidos rapidamente, evitando demoras causadas por falta de produto em estoque” (GITMAN, 2006 p. 517). O executivo da área de produção preocupa-se somente com o estoque de matéria-prima, para que sua produção esteja atendendo a demanda esperada e ao menor custo possível.

Gitman, (2006, p. 517) relata que: “a principal responsabilidade do executivo da área de produção é implantar o plano de produção de tal maneira que resulte no volume desejado de produtos acabados de qualidade aceitável a baixo custo.”

De acordo com BRAGA (1992, p. 101): “a administração financeira não pode ignorar as condições necessárias ao pleno desenvolvimento das atividades operacionais.” Onde algumas vezes a disponibilidade de produtos a pronta entrega pode ser um forte argumento para as vendas.

Quanto ao estoque as empresas podem estar utilizando diversas técnicas para otimização de sua produção. Gitman (2006) destaca que comumente são utilizadas quatro técnicas, que são: Sistema ABC; o modelo do lote econômico (EOQ); sistema just-in-time (JIT) e sistema de planejamento de necessidade de materiais (MRP).

Os estoques influenciam diretamente no orçamento de caixa das empresas, pois como pode-se verificar eles exercem grande influência sobre a administração da empresa. Para Gitman (2006, p. 94) “o orçamento de caixa, é uma demonstração que apresenta as entradas e as saídas de caixas planejadas da empresa, que utiliza

para estimar suas necessidades de caixa no curto prazo, com especial atenção para o planejamento do uso de superávits e a cobertura de déficits.”

A administração dos estoques deve busca o equilíbrio entre os aspectos operacionais e financeiros e isto pode significar a constante solução de conflitos de interesses entre a área financeira e as demais áreas envolvidas com os estoques. (BRAGA, 1992)

3. METODOLOGIA

A informetria vem sendo utilizada nas diversas áreas do conhecimento como metodologia para a obtenção de indicadores de avaliação da produção científica, para tanto este estudo será realizado neste trabalho para demonstrar como as Práticas de Contabilidade e Finanças estão fazendo parte das empresas nos dias de hoje com a mudança de moeda em nosso país.

De acordo com o estudo de Wormel (1998, p. 210), “a informetria é um subcampo emergente da ciência da informação, baseada na combinação de técnicas avançadas de recuperação da informação com estudos quantitativos dos fluxos da informação”

No estudo realizado por Macias-Chapula (1998, p. 135) acerca do papel da informetria e a sua perspectiva nacional e internacional, o autor menciona que o escopo da informetria é prático e teórico, sendo o desenvolvimento de modelos matemáticos e a determinação de medidas para o fenômeno estudados. Além disso, segundo o autor, esses modelos “oferecem uma base prática para a tomada de decisões, e seu valor está na sua capacidade de sintetizar, em poucos parâmetros, as características de muitos grupos de dados: formato completo, concentração, difusão e mudança através do tempo”.

Para se analisar a produção científica de uma área pode ser utilizada uma abordagem trigonométrica, pois observa-se que pesquisadores de diversas áreas recorrem a estudos informétricos para o levantamento de indicadores da produção científica.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é caracterizada como descritiva em sua finalidade, pois irá se concentrar na análise das informações das reportagens da Revista Exame. A pesquisa descritiva segundo BEST, apud por Marconi e Lakatos (1990, p. 19), nada mais é do que: “descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.”

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica quanto aos meios, pois envolve em sua coleta de dados, análise e processamento de resultados a utilização de bases de dados referenciais (ou bibliográficas) como principais fontes de informações.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira etapa na execução desta monografia refere-se à pesquisa em todas as revistas Exame em meio físico do período de junho de 1994 a dezembro de 2004. Depois disso, foi gerada uma tabela com todos os artigos possibilitando assim a identificação das principais estratégias utilizadas pelas empresas.

Foram analisadas quais as práticas contábeis e financeiras que foram utilizadas pelas empresas e quais foram os resultados obtidos por cada uma delas. Após essas etapas, foram analisados os resultados sob os seguintes aspectos informétricos:

- a) número total de artigos sobre o tema em cada ano do período;
- b) identificação das práticas contábeis e financeiras utilizadas pelas empresas;
- c) número total de empresas que obtiveram êxito com as práticas utilizadas;

4. ESTUDO INFORMÉTRICO

Como ponto de partida para análise do estudo em questão é necessário entender o significado da Informetria, sua origem e seus aspectos principais. Para Macias-Chapula (1998, p.135) a informetria estuda os “aspectos quantitativos da informação em qualquer formato, e não apenas registros catalográficos ou bibliográficos, referentes a qualquer grupo social e não apenas aos cientistas.”

A informetria é considerada a mais ampla dos três indicadores de estudo da informação, pois engloba a bibliometria e a cienciometria. Tornou-se conhecida na Europa e nos Estados Unidos a partir da década de 80. Para Le Coadic (1999, p.54) “a informetria pode ser dividida em três grupos de métodos: os monodimensionais, bidimensionais e os multidimensionais.”

Os monodimensionais consistem em contagem dos números de publicações com características próprias, na avaliação da produção do autor, na avaliação do impacto de uma publicação em determinado período, etc. Os bidimensionais também denominada de relacionais “[...] baseiam-se na detecção de uma relação entre elementos de informação e visam a identificar a estrutura de uma campo de atividade científica [...]” Os multidimensionais “[...] são métodos estatísticos tradicionais, como a análise fatorial .”

A informetria pode unir, utilizar e ampliar os muitos estudos de avaliação da informação que ficam de fora dos limites da bibliometria e da cienciometria. A bibliometria é o estudo que se preocupa com a mensuração da produção, disseminação e uso da informação registrada, em uma análise quantitativa apoiada em métodos matemáticos e estatísticos (Macias-Chapula (1998).

A análise de dados informétricos não se aplica apenas as informações científicas,mas também a qualquer tipo de informação, o presente trabalho buscou levantar o que as empresas fizeram após a implantação de uma moeda que trouxe a estabilização dos preços e a redução das taxas de juros.

Os dados analisados compreendem o período de junho de 1994 até dezembro de 2004, onde foram levantados os artigos da Revista Exame deste período que apresentavam artigos com os temas: Planejamento Estratégico (Tema

1); Financeiro (Tema 2); Financeiro e Planejamento (Tema 3); Administração de Caixa (Tema 4); Reestruturação (Tema 5) e Terceirização (Tema 6).

O total de revistas pesquisadas totaliza 254 exemplares, sendo que a revista tem sua tiragem quinzenal. Os artigos lidos estão no caderno de finanças de cada exemplar. Abaixo tem-se uma tabela com os anos pesquisados e quantidade de artigos por temas relacionados no período.

Tabela 1 – Total de artigos relacionados com os temas pesquisados

Anos											
Temas	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Planejamento Estratégico	8	2	3	3	1	2		1		1	
Financeiro	4	5		2		1					
Financeiro e Planejamento	1	1									
Administração de Caixa		1									
Reestruturação			1	1	1	1	1				
Terceirização			1								

4.1 TEMA 1 : PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Verificou-se que do total de artigos do ano de 1994, oito deles referiram-se ao Planejamento Estratégico. O que mais modificou a forma de atuação das empresas foi que precisaram fazer um bom planejamento estratégico para aprender à maneira de administrar o caixa, gerir os estoques e principalmente a negociação com os fornecedores, pois muitas empresas tiveram que reduzir suas margens, para conseguir aumentar suas vendas.

Na primeira reportagem do mês de junho de 1994, a preocupação maior foi com os bancos que são as instituições que mais tiveram que se adaptar a nova realidade do país, visto que sempre foram moldados a uma inflação quilométrica e tiveram que mudar suas estratégias para conseguirem atrair novos clientes e manter os já existentes.

Na revista 568 de 12/10/94 foi destacado os Bancos Bamerindus e Citibank que perceberam que acabaram os lucros fáceis na tesouraria, agora para engordar o caixa era preciso assumir riscos.

Ainda no ano de 1994, na Revista 571 de 23/11/94, as instituições bancárias tais como Banespa, Bamerindus e Unibanco, tiveram que cortar os custos para adaptarem-se a nova realidade, onde os correntistas já não procuravam tanto pelas agências bancárias, pois estão movimentando menos dinheiro de aplicações financeiras, deixando-o na conta corrente ou ainda andando com a carteira mais cheia, agora o que conta é a eficiência para a efetiva redução dos custos, onde estão investindo mais em automação, oferecendo mais caixas eletrônicos e diminuindo o número de funcionários.

Na edição seguinte 572 de 07/12/94 o Banco Pictet & Cie, uma das mais tradicionais casas bancárias de Genebra, viu um nicho de mercado muito bom na administração de fundos de pensão brasileiros e pretende administrar os recursos de empresas brasileiras com fortes atividades de exportação e importação, até mesmo um banco tão reservado quer tornar-se mais visível.

Muitos bancos internacionais vieram para o Brasil com a estabilização monetária, mas não conseguiram manter custos baixos para ganhar o mercado, um exemplo é o Banco BBV, que foi comprado pelo Banco Bradesco.

A empresa Villares na Edição 566 de 14/09/94, percebeu que com a inflação baixa a vida dos executivos financeiros melhorou, agora eles se dedicam a criar alternativas de aplicação, pois tem que saber muito bem como aplicar suas sobras de caixa para não gerarem prejuízo ao invés do tão esperado lucro, pois em uma aplicação de curto prazo incide uma cascata de impostos tais como o IPMF, IOF, IR, com isso tudo a remuneração dessas aplicações só se torna positiva a partir do quarto dia, muitas empresas de pequeno e médio porte tem transferido a dor de cabeça para os bancos, onde eles abrem uma conta de investimento, para que os bancos administrem de acordo com seus critérios, pois se possuem um caixa com entradas constantes de dinheiro, conseguem alongar as aplicações com mais facilidade outra solução que executivos tem buscado é a abertura de uma conta garantida, onde ao invés de resgatar das aplicações financeiras para honrar

um compromisso, toma-se uma linha de crédito junto ao banco, pois as taxas do empréstimo equivalem-se as da aplicação.

Na Edição 603 de 14/02/96 a revista trouxe a preocupação no que refere-se as aplicações de curto e longo prazo. Com a estabilidade e a queda dos juros, o investidor precisará passar por uma mudança cultural, o imediatismo ficará para trás, para se ganhar mais no mercado financeiro, será preciso paciência, as aplicações de curtíssimo prazo serão penalizadas e as de longo prazo terão o rendimento maior, o que faz com que as empresas possuam um bom planejamento estratégico para não perderem dinheiro nas aplicações financeiras que realizarem.

Na Edição 567 de 28/09/94 a empresa Moody's buscou profissionais especializados em crédito e mercado internacional, para conseguirem administrar melhor a mudança cultural que ocorreu em todo o país, pois a estabilização trazida pelo plano Real, fez com que as empresas buscassem profissionais especializados na classificação de risco de papéis e de empresas tomadoras de empréstimos, pois cresceu a preocupação de bancos e empresas em descobrir qual o risco de insolvência envolvido no negócio de emprestar dinheiro.

Empresa como a Casas Bahia (Edição 594) apostou na expansão física de sua rede, abrindo mais 28 pontos em São Paulo, aumentando assim sua velha forma de fazer negócios: unir crediário com uma dose considerável de propaganda popular, porém o Grupo João Santos segundo maior produtor de cimento do Brasil e o segundo maior conglomerado industrial da Região Nordeste, que por falta de planejamento e balancetes mensais quase o foram a falência, precisando voltar o seu fundador para tentar tirar a empresa do burraco, o que quase levou a empresa. Para um banqueiro entrevistado pela Revista Exame, existem três causas para os problemas da empresa: administração familiar arcaica; falta de atenção às mudanças do cenário econômico e prepotência na condução dos negócios e orgulho em admitir as dificuldades (edição 595).

Na edição 629 de 12/02/97 a Empresa Avipal, grande empresa do ramo de avicultura apostou em um nicho pouco explorado pelos seus concorrentes para se destacar frente a eles no mercado, que é o ramo de frangos inteiros, o que trouxe a estabilidade para a organização.

A reportagem da Edição 622 de 06/11/96 de título Com um pé na cozinha, refere-se a Empresa Mallory líder na fabricação de ventiladores, com 33% de participação de mercado, que com uma visão de mercado estagnado percebe grandes chances de crescimento, está lançando uma lavadora de louças para entrar no mercado de linha branca, eles entendem que a lava louças é uma espécie de patinho feio na linha branca, onde o mercado de geladeiras, freezers e fogões apresentam invejáveis índices de crescimento desde o Plano Real, eles pretendem aproveitar a desatenção da concorrência para este nicho do mercado, pois assim não bateriam de frente com os grandes produtores da linha branca. que com uma visão de mercado estagnado percebe grandes chances de crescimento

Já na Edição 642 de 13/08/97, Blecher (1997) comenta que a indústria de tênis que percebeu o crescimento impulsivo das vendas após o Plano Real, onde nos últimos dois anos os volumes aumentaram cerca de 30%, marcas internacionais como Nike e Reebok ficaram 15% mais baratos para os consumidores após a exposição do setor a competição internacional, trazendo assim vantagens para os clientes.

As mudanças não afetaram apenas as empresas de comércio, bancos, indústrias entre outros, mas também as empresas de consultoria como a GPC que teve que ajustar-se a nova realidade, onde a preocupação dos clientes é a de cortar os custos, para isso a empresa teve que redimensionar sua área de atuação, de um lado foi reforçada a elaboração de banco de dados oferecidos agora por um serviços on-line, de outro, passaram a ser feitos estudos setoriais, dirigidos para mercados específicos, a consultorias estão perdendo dinheiro em comparação com os tempos gloriosos da inflação alta, mas encontraram um nicho de mercado ainda não explorado, tais como as solicitações de estudos de mercado, ou de avaliação de empresas nacionais por clientes internacionais interessados em comprá-las, (Edição 639 de 02/0797).

O que mais demonstrou a falta de planejamento das empresas foi o caso da Empresa Arapuã, Edição 664 de 17/06/98, umas das maiores empresas de móveis não se preparou para a inadimplência ocorrida com o aumento de vendas após o Plano Real, o que faltou para a empresa foi um filtro das operações de financiamento oferecida a seus clientes.

A empresa LG na Edição 733 de 07/02/01 na reportagem Imagem Dupla, diz que a empresa montou suas fábricas no Brasil justamente quando a venda no mercado caiu pela metade, o primeiro ano foi catastrófico pois terminou com estoques de produtos acabados em mais de 70 dias, mas ela não se deixou abater pois “enquanto a concorrência parava, continuamos a investir em novos modelos” diz Hwang. A LG lançou cerca de 25 novos produtos, média que tem se mantido a cada ano, eles foram inteligentes, porque perceberam que as outras empresas ficaram acomodadas nesse período, e muitas reduziram sua produção.

4.2 TEMA 2 : FINANCEIRO

Na Edição 562 de 20/07/94 a matéria intitulada como o Real dá um Banho no Começo, revela que a cautela do consumidor ajuda muito na expectativa de que os preços, a partir de agora, se acomodem em patamares mais baixos, em muitos casos, ao contrário do que ocorreu com o lançamento de planos anteriores, desta vez não há a necessidade de, mais para a frente administrar o descongelamento de preços ou infernais torneirinhas da liquidez, como as usadas depois do confisco do Plano Collor. Portanto não há razão para que os preços aumentem, ao contrário, devem diminuir.

A reportagem da Edição 565 de 31/08/94, empresas como o Banco de Investimento Fator; Refripar; Continental 2001; Gerdau; Mappin entre outras, viram na estabilização da moeda uma ótima oportunidade para abrirem suas portas para o capital estrangeiro, onde as empresas apostam em um mercado emergente, porque aqui os papéis de empresas ainda estão relativamente baratos em comparação com os de outras bolsas latino-americanas.

Não foram apenas as empresas que tiveram grande ganho com investimentos na bolsa de valores. Um grande investidor americano ganhou muito dinheiro na bolsa, Edição 582 de 26/04/95, seu nome é Peter Gruber, ele tem aplicado em ações 600 milhões de dólares, segundo ele “O mercado acionário do Brasil oferece uma das melhores oportunidades de investimento do mundo” ele acredita que qualquer pessoa que investir em ações no Brasil com perspectiva de

retorno a longo prazo, de três a cinco anos, vai ganhar muito mais dinheiro do que nas aplicações de renda fixa, mesmo com os juros altos.

Na Reportagem Ilusão de Ótica nas Promoções da Edição 570 de 09/11/94, empresas como a Arapuã e o Mappin, embutiram no preço do produto o juro do parcelamento, afirmando que parcelavam pelo preço de á vista, o comerciante usa esse artifício para manter o preço à vista com gordura e depois aumentar o preço a prazo.

A Empresa Tigre na Edição 573 de 21/12/94, para se resguardar de qualquer mudança cambial fez um seguro que garantia o recebimento de uma indenização em caso de queda do dólar, o chamado de hedge, já que exporta 10% da sua produção. Hedge significa proteção em inglês, são operações feitas com o uso do que se convencionou chamar de derivativos, sendo um instrumento de proteção de ativos e passivos contra imprevistos, não apenas as oscilações cambiais, mas também garantias contra a alta de juros, permitem a troca legal de indexadores de contratos e protegem as empresas e os investidores contra a desvalorização de suas carteiras de ações. Já a crise cambial afetou os bancos, edição 580 de 29/03/95, a desvalorização do Real fez com que muitos bancos que possuíam informações privilegiadas comprassem uma grande quantidade de dólares, para fazerem dinheiro para eles próprios e para seus clientes, ou ao menos defendê-los de perdas.

Para algumas empresas como Varig, Hering, Brahma na reportagem Vida Dura da Edição 680 de 27/01/99, a desvalorização do real frente ao dólar acarretou um problema para saldar seus empréstimos em dólar, acarretando uma baixa considerável nos seus caixas, já para a empresa Aracruz a desvalorização fez com que saíssem ganhando, visto que 94% de sua produção é para a exportação, desta forma sua dívida em reais ficou mais barata.

Já a empresa Semp Toshiba Edição 681 de 10/02/99, de eletrônicos percebe que enquanto a moeda flutua deve reduzir seus modelos de TV e videocassete, visto que 70% das despesas com matérias-primas estão dolarizadas, devendo então simplificar as linhas de produção para não terem tanto prejuízo, a questão dos custos passou a ser a variável mais importante do negócio, pois serão eles que irão determinar o nível de prejuízo ou lucro.

Outras empresas resolveram diversificar sua área de atuação, assim como o Grupo Icatu que comprou 40% da Fininvest, o que fez com que a empresa passasse a atender também os consumidores e não apenas empresas, como no início de sua atuação no mercado, (Edição 578 de 01/03/95).

De acordo com o presidente da Citicorp John Reed, as empresas devem negociar com seus fornecedores, buscar sócios no mercado, e mais que tudo fugir de empréstimos bancários, pois com as taxas de juros atuais no Brasil qualquer empresa pode quebrar se estiver pendurado nos bancos, Edição 585 de 07/06/95.

Se a situação está crítica para algumas empresas no Brasil não é o caso de empresas como a Pirelli e a Vaporetto, que passavam por dificuldades de crescimento no Europa e nos Estados Unidos mas, viram no Brasil a chance de retomar o crescimento, a Vaporetto em apenas 3 anos passou suas vendas de 150 mil unidades/ano na Itália para 350 mil unidades em 1997 no Brasil, os próprios sócios não acreditavam no que estava acontecendo no Brasil, já para a Pirelli até o final do ano, as vendas da área de pneus no Brasil deverão ultrapassar as da matriz italiana, (edição 647 de 22/10/97).

Na Edição 644 de 10/09/97, com o título Tudo Igual Mas Diferente, demonstrou que até o ano passado o que puxou o crescimento foi o consumo excessivo de bens duráveis, eletroeletrônicos, por exemplo, nada espantoso, pois havia forte demanda reprimida da classe média e uma grande massa de potenciais consumidores de baixa renda que, após o Real ingressaram no mercado. Agora é a vez das máquinas, pois se sua produção está crescendo, é sinal de que existem empresas investindo, sendo uma excelente notícia para o país, outro setor que esta em franca ascensão é a construção civil, como se trata de um setor que emprega mão-de-obra intensivamente, o reflexo sobre o desemprego é quase imediato, há outra vantagem embutida na expansão desse setor, ele não agrava diretamente o déficit comercial.

A Casas Bahia é um exemplo de empresa que manteve sua política de atuação mesmo após a implantação do Plano Real, pois manteve seus estoques elevados e planejou muito bem sua forma de venda para atrair cada vez mais clientes, a empresa é voltada para as classes C e D que foram as classes mais beneficiadas com a estabilização da moeda, (Edição 697 de 22/09/99).

4.3 TEMA 3 : FINANCEIRO E PLANEJAMENTO

Na Edição 577 de 15/02/95, empresas como a Odebrecht Química, Unibanco, IBM, J.P. Morgan e Citibank, tem que se adaptarem a nova mudança cultural que esta ocorrendo no Brasil, a inflação despencou e o dinheiro deixou de perder valor a cada minuto, mas isso em nada facilitou a vida dos executivos financeiros, pode-se dizer que até dificultou, pois agora precisam lidar com uma taxa de câmbio flexível, que pode afetar o resultado das receitas e despesas em dólar, mesmo com o juro nominal baixo, as taxas reais continuam altas, com isso o ritmo nas mesas de operações financeiras continuam em ritmo frenético.

De acordo com o vice-presidente da IBM, Victor Ziberstajn, “com um pouco de criatividade, é possível buscar alternativas para irrigar o caixa”, para eles quem está captando o dinheiro é a matriz nos Estados Unidos e repassa para a filial no Brasil, mas não são todas as empresas que possuem uma retaguarda tão sólida lá fora.

Na busca por recursos, a emissão de ações passou a ser considerada novamente por muitas empresas, pois a captação de recursos fora do Brasil tornou-se praticamente inviável, a menos que se consiga uma boa taxa e um prazo alongado.

4.4 TEMA 4 : ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

A desvalorização do Real fez com que o Unibanco avisasse as empresas nas quais ele tem participação de que algo estava para acontecer na área cambial, Israel Vainboim responsável pelos negócios do grupo no setor produtivo ligou pessoalmente para os diretores de empresas como Agrocerec, Cambuhy Citrus, Siderúrgica de Tubarão e Club Méditerranée. Para orientá-las que corriam riscos de sofrer prejuízos com a alta do dólar. Isto demonstra o tipo de influência que os bancos exercem na administração de empresas nas quais são acionistas, pois são bons cães perdigueiros no que se refere a farejar um rombo potencial no caixa das empresas.

4.5 TEMA 5 : REESTRUTURAÇÃO

A Lojas Americanas Edição 618 de 11/09/96, percebeu que o seu modelo de administração não era tão bom como imaginavam, a empresa estava acostumada ao ganho financeiro fácil com os tempos de inflação.

Porém com a estabilização veio as ineficiências, umas delas é o alto custo da operação, mesmo tendo investido muito em sistemas de informática de última geração, ainda tem problemas na logística e distribuição de seus produtos.

Quando muitas vezes os clientes procuram o produto nas prateleiras e não encontram, este produto pode estar no depósito, em outra loja ou ainda no caminhão do fornecedor, assim perde-se a venda e depois tem que se arcar com o custo de estocagem do produto, outra falha é a distribuição descentralizada, fazendo que cada loja receba separadamente as entregas dos fornecedores, causando assim uma demora no recebimento dos produtos, maior número de funcionários para conferir as mercadorias e custos mais elevados por conta dos fretes. Com todos estes problemas a empresa percebeu que deve informatizar toda a retaguarda da rede e ainda deve construir dois centros de distribuição interligados as lojas, pois assim conseguirá retomar os lucros de tempos atrás.

Quem apostou no crescimento da demanda popular com o Plano Real se deu bem, foi o caso da empresa Itatiaia que triplicou de tamanho com o Real, entre 1994 e 1997 ela cresceu 232% no período. De acordo com o presidente da Itatiaia Lincoln César Penna Costa diz que: “Felizmente, conseguimos fazer uma leitura correta do plano”, e por esta leitura correta pode-se entender sensibilidade e agilidade para se adequar à nova conjuntura do país. Uma das primeiras providências tomadas pela empresa foi de baixar em 11% os preços logo nos primeiros meses do Plano Real, sendo chamados de loucos por alguns de seus concorrentes. Mas nem tão louco assim, pois perceberam que com a combinação de preços baixos e prazos de financiamento alongados, os móveis de madeira e aços por eles fabricados tornaram-se acessíveis aos consumidores de classe média baixa, daí por diante foi só correr para o abraço.

A reestruturação feita por algumas empresas foi o que as salvou de fecharem suas portas, a Empresa Sadia na Edição 676 de 02/12/98 percebeu isso

em 1994 quando começou seu processo de reestruturação mas demorou muito para perceber que tinha que cortar os custos, aumentar a capacidade produtiva, modernizar suas fábricas e diminuir a participação em commodities no faturamento, para investir em produtos de maior valor agregado. Isso tudo foi realizado pela Perdigão que aumentou sua fatia de mercado de 8,8% em 1994 para 32,4% em julho de 1998.

Não foi apenas as indústrias e lojas de departamento que perceberam que tinham que se reestruturar para se manterem no mercado, a Empresa com Edição 683 de 10/03/99, do ramo de informática percebeu que uma empresa para ser grande e durar tem que reinventar sua estrutura de capitalização, ampliando o leque de sócios, pulverizando capital e abrindo a empresa para o mundo.

Na Edição 708 de 23/02/00, empresas do ramo de eletrônicos como a Sharp, CCE e Gradiente, perceberam que com a queda nas vendas após os primeiros anos do Real, a fusão de suas empresas seria a melhor forma de unir suas forças para não fecharem suas empresas, pois assim atingiram escalas maiores, custos menores, sinergias, poder para inovar cada vez mais rápido seriam as bases para este novo ambiente de negócios (Eugênio Staub). O futuro para as empresas com pouca escala de mercado de eletroeletrônicos tende a ser mais do que em qualquer outro ramo, a morte, este é um setor que vive de inovação e que será pautado pela convergência tecnológica e pela digitalização, por isso os três concorrentes viram que melhor que fecharem suas portas, seriam unir-se para continuarem no mercado.

4.6 TEMA 6 : TERCEIRIZAÇÃO

A reportagem da Edição 624 de 04/12/96 intitulada Esta é para quem só sabe reclamar, demonstra que alternativas estratégicas como a terceirização de serviços tendem a aumentar a competitividade objetivando a redução dos custos, o avanço da terceirização reflete-se também no enxugamento do quadro de funcionários

A área da informática é uma das que mais empregam trabalho terceirizado entre as grandes empresas, pois na maioria dos casos, é mais prático e barato

contratar serviços de especialistas de fora do que formar técnicos dentro de casa para manter a corporação atualizada com a tecnologia da informação, isto explica as transformações tecnológicas que ocorrem no setor, onde empresas já pensam em montar uma intranet e um parque moderno de computadores.

5. CONCLUSÃO

Um novo plano econômico influenciou as ações da empresa. Dentre as ações financeiras, destacam-se algumas aos “olhos” de um importante periódico de negócios, tais como: Planejamento Estratégico; Financeiro; Financeiro e Planejamento; Administração de Caixa, Reestruturação e Terceirização. No entanto relevante destaque dever ser atribuído ao Planejamento Estratégico.

Em época de ritmo acelerado de mudanças , geralmente percebidas através de ações da concorrência e das novas necessidades dos clientes, não se pode prescindir do Planejamento Estratégico. Mudanças, quando não antecipadas, são impiedosas com qualquer negócio. As organizações que percebem mais claramente o impacto que o futuro produzirá em seus negócios e que forem capazes de implementar ações para lidar com as mudanças antecipadamente aumentarão suas probabilidades de sucesso nos próximos anos.

Uma empresa lucrativa é resultado de uma concepção estratégica bem sucedida desenvolvida no passado e das sucessivas ações operacionais que a implementaram. Ou seja, o sucesso de hoje foi idealizado no passado mas, no ritmo atual de mudanças, nada garante que ele se repetirá no futuro.

Por essas razões, acredita-se que a adoção de um pensamento estratégico é essencial para a sobrevivência de uma organização nos momentos de grande turbulência, pois isso foi percebido por várias empresas após o Plano Real.

As empresas perceberam que o planejamento mais eficaz seria a melhor forma de administrar suas empresas por causa da inflação mais baixa, onde não seria tão necessário estoques elevados para garantirem vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

BCB – Banco Central do Brasil. Supervisão e Saneamento, liquidação extrajudicial. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/busca.asp?BUSCA>. Acessado em 06 de março de 2008.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRUM, A. J. **Desenvolvimento Econômico Brasileiro**. Petrópolis: Editora Unijui, 2005.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. 5 Anos do Plano Real. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/esp/real5ano.xml>. Acessado em 06 de março de 2008.

FIGUEIREDO, S. CAGGIANO, P. C. **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial. Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Ed. Pearson Education do Brasil, 2006.

GROPPELLI, A. A. & NIKBAKHT. E. **Administração Financeira**. São Paulo: Ed.Saraiva, 1998.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Plano Real**. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/planoreal>. Acessado em 06 de março de 2008

MACIAS-CHAPULA, C. A. **O papel da infometria e da ciênciometria e sua perspectiva nacional e internacional**. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 2, p.134-140, mai/ago. 1998.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S.P.C. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

RICHARDSON, R.. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, A. Z. e SANTOS. C. C. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1983.

SECURATO, J. R. **Decisões Financeiras em Condições de Risco**. São Paulo: Atlas, 1996.

TRACY. J. A. **MBA Compacto – Finanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WORMELL, I. Informetria: **explorando bases de dados como instrumentos de análise**. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 2, p.210-216, mai/ago. 1998.

APÊNDICE

Ref.	Revista número	Data	Página	Tema	Prática	Empresa	Observação
1	560	22/06/94	26-29	Como o Real afeta os Bancos	Planejamento Estratégico	Todos os Bancos	Os bancos sempre foram moldados a uma inflação quilométrica e agora teram que reinventar-se
2	561	06/07/94	16-17	Lá vamos nós chegou o Real	Planejamento Estratégico		A maneira de administrar o caixa, de gerir os estoques e de negociar com os fornecedores
3	561	07/07/04	18-21	A moeda nova é só o primeiro passo	Planejamento Estratégico		A inflação vai cair, mas só permanecerá baixa se o governo cumprir o que prometeu, e depois vierem as outras reformas
4	562	20/07/94	20-23	O Real da um banho no começo	Planejamento Estratégico		Redução nas compras no início do plano leva a uma queda brusca na inflação.
5	565	31/08/94	94-96	Nada como ter as costas quentes	Financeira	Kidder e Banco de Investimento Fator	Com a estabilização da moeda, o Brasil abre as portas para capital estrangeiro, onde algumas empresas apostam em um mercado emergente.
6	566	14/09/94	84-86	Como administrar o caixa em reais	Planejamento Estratégico	Villares	Os administradores financeiros têm que saber muito bem como aplicar suas sobras de caixa para não

							gerarem prejuízo ao invés de lucros.
7	567	28/09/94	98-101	Crédito é um negócio para profissionais	Planejamento Estratégico	Moody's	Busca de profissionais especializados em crédito e mercado internacional.
8	568	12/10/94	68-70	A adrenalina corre solta nos bancos	Planejamento Estratégico	Bamerindus, Citibank,.	Acabaram os lucros fáceis na tesouraria, agora para engordar o caixa é preciso assumir riscos.
9	569	26/10/94	82-84	Chuva de papel	Planejamento Estratégico	Refripar, Dixie Lalekla, Continental 2001, Gerdau, Mappin, Bradesco, BFB, Unibanco, Bamerindus e Sudameris	Empresas resolveram abrir seu capital indo para a Bolsa de Valores.
10	570	09/11/94	78-79	Ilusão de ótica nas promoções	Financeira	Arapuã e Mappin	Empresas embutiam no preço do produto o juro do parcelamento, afirmando que parcelavam pelo preço de à vista.
11	571	23/11/94	78-82	Os bancos sambam com o Real	Planejamento Estratégico	Banespa, Bamerindus, Unibanco	Corte de custos dos bancos para se adaptar a nova realidade, onde os correntistas já não procuram tanto por agências bancárias.
12	572	07/12/94	77	O pictet saiu da toca	Planejamento	Banco Pictet	Administração de fundos de

					Estratégico e Financeiro		pensão de grandes empresas de exportação e importação.
13	573	21/12/94	106-108	Um palavrão cada vez mais pronunciado	Financeira	Tigre	Empresa fez um seguro cambial o que garante o recebimento de uma indenização em caso de queda do dólar, o chamado hedge.
14	577	15/02/95	78-80	O ritmo ainda é frenético	Financeira e Planejamento	Odebrecht Química, Unibanco, IBM, J.P. Morgan e Citibank	O Brasil passa por uma mudança cultural, mas o mercado ainda não se adaptou a nova realidade.
15	578	01/03/95	79-80	Um pé no varejo e outro no atacado	Financeira	Grupo Icatu e Fininvest	O Grupo Icatu resolveu diversificar seu negócio não atendendo apenas as empresas abrindo seu leque para o consumidor.
16	580	29/03/95	68-69	O Plano Real também tem seu boi gordo	Financeira	Bancos	Crise cambial que afetou os bancos. Desvalorização do Real.
17	581	12/04/95	110-112	A máquina que conta é a de calcular	Administração de Caixa, Financeira	Unibanco, Agroceres, Cambuhy Citrus, Siderúrgica Tubarão e Club Méditerranée.	Desvalorização do Real, faz com que as empresas fiquem atentas a administração de caixa.
18	582	26/04/95	92-98	O homem de 600 milhões de	Financeiro	Peter Gruber	Investidor americano que

				dólares			ganhou muito dinheiro na bolsa de valores no Brasil.
19	585	07/06/95	102-104	É melhor conversar do que bater boca	Financeira	Citicorp	As empresas devem buscar sócios no mercado e tentar negociar com os fornecedores, e mais que tudo fugir de empréstimos bancários para não fecharem suas portas.
20	587	05/07/95	98-101	Lucros de dar água na boca	Financeira	Bancos	Juros ainda continuam altos, quedas na bolsa.
21	594	11/10/95	42-46	Novos sócios no clube do bilhão	Planejamento Estratégico	Casas Bahia	Casas Bahia irá apostar na expansão física de sua rede.
22	595	25/10/95	54-56	Aos credores - retornei	Planejamento	Grupo João Santos	Falta de planejamento e balancetes mensais quase levaram o segundo maior grupo produtor de cimento a falência, precisando voltar o seu fundador para tentar tirar a empresa do burraco.
23	603	14/02/96	46-48	A era da Paciência	Planejamento Estratégico		Refere-se a aplicações de curto e longo prazo
24	613	03/07/96	20-27	O futuro do Real	Planejamento Estratégico	Eletróbrás e Petrobrás.	Redução de margens mais aumento de vendas
25	618	11/09/96	38-40	O modelo não era tão bom assim	Reestruturação e Planejamento	Lojas Americanas	A empresa se acostumou com ao ganho

					o Estratégico		financeiro fácil em tempos de inflação, com a estabilização veio as ineficiências.
26	622	06/11/96	62-63	Com um pé na cozinha	Planejamento	Mellory	Visão de um mercado estagnado, mas com grandes chances de crescimento.
27	624	04/12/96	49-50	Esta é para quem só sabe reclamar	Planejamento e Terceirização		Alternativas estratégicas como a terceirização de serviços para aumentar a competitividade e objetivando a redução dos custos, sendo que a área que mais terceiriza é a de informática, isto explica as transformações tecnológicas que ocorrem no setor
28	627	15/01/97	43	Aposta Correta	Reestruturação e Planejamento	Itatiaia	Redução de preços para popularizar os produtos, tendo uma produção seriada o que permite ganhos em escala, e investimento em novas tecnologias para redução de tempo.
29	629	12/02/97	52-53	Alguém ouviu falar em Bano Chum?	Planejamento	Avipal	Empresa de avicultura apostou num nicho pouco explorado pelas líderes

							do mercado que era frango inteiro, este nicho trouxe a estabilidade da empresa
30	639	02/07/97	50-51	Com vocês, os órfãos inflação.	Planejamento Estratégico	GPC	Empresas de consultoria tiveram que se ajustar a nova realidade, onde a preocupação dos clientes é a de cortar custos. As empresas tiveram que redimensionar sua área de atuação trabalhando com banco de dados em serviço on-line direcionado para setores específicos
31	642	13/08/94	42-45	Em pé de guerra	Planejamento	Nike, Reebok	Crescimento impulsivo das vendas após o Real o país tornou-se atraente para marcas de tênis multinacionais
32	644	10/09/97	28-30	Tudo igual, mas diferente.	Financeiro		Após o consumo excessivo de bens duráveis, agora é a vez dos bens de capital devido ao crescimento do PIB
33	647	22/10/97	64-66	A bola da vez para quem sabe jogar	Financeiro	Pirelli e Vaporetto	A empresa passava por dificuldades de crescimento na Europa e EUA, e viu no Brasil a chance de retomar o

							crescimento, o mesmo aconteceu com a Vaporetto que em apenas 3 anos passou suas vendas de 150 mil unidades ano na Itália para 350 mil unidades em 1997 no Brasil
34	664	17/06/98	44-46	Era uma vez	Planejament o Estratégico	Arapuã	Empresa não se preparou para a inadimplência ocorrida após o aumento de vendas após o plano real, falta de filtro das operações de financiamento oferecidas a seus clientes.
35	676	02/12/98	42-46	Sadia?	Planejament o Estratégico	Sadia e Perdigão	A empresa em 1994 começou seu processo de reestruturação, mas demorou muito para perceber que tinha que cortar os custos, aumentar a capacidade produtiva e modernizar suas fábricas e diminuir a participação em commodities no faturamento, para investir em produtos de maior valor agregado, tudo isso foi

							realizado pela Perdigão que aumentou sua fatia de mercado de 8,8% em 94 para 32,4% em julho de 98
36	680	27/01/99	29-30	Vida Dura	Planejamento Estratégico	Varig, Hering, Brahma e Aracruz	Estas empresas eviram na desvalorização do real frente ao dólar um problema para saldar seus empréstimos em dólar, acarretando uma baixa considerável nos seus caixas, já para a Aracruz a desvalorização fez com que saíssem ganhando, visto que 94% da sua produção é para exportação, sendo assim suas dívidas em reais ficaram mais baratas
37	681	10/02/99	46-49	Perder ou Perder	Planejamento Estratégico	Semp Toshiba	Enquanto a moeda flutua empresas fabricantes de televisores reduzem seus modelos de TV e videocassete, simplificando a linha de produção para não terem tanto prejuízo, uma vez que a

							reduzem seus modelos de TV e videocassete, simplificando a linha de produção para não terem tanto prejuízo, uma vez que a maioria dos componentes são importados.
38	683	10/03/99	30-40	Acelerando na Crise	Planejamento Estratégico	C.P.M	Empresa no ramo de informática percebe que uma empresa para ser grande e durar tem que reinventar sua estrutura de capitalização, ampliando o leque de sócios, pulverizando capital, abrindo a empresa para o mundo
39	697	22/09/99	40-44	Na contramão	Financeira e Fidelização dos clientes	Casas Bahia	Uma empresa que não modificou seus costumes com a estabilização da moeda e continuou tendo estoques elevados de até 60 dias e que passou por todas as turbulências do mercado e continua firme, pelo simples fato de dar crédito fácil a pessoas de classe D, com

							financiamentos prolongados e preços altos.
40	708	23/02/00	50-53	Três em Um	Reestruturação e Planejamento Estratégico	Sharp, CCE e Gradiente	Queda nas vendas após os primeiros anos do Real, Sharp, CCE e Gradiente resolveram unir suas forças para não fecharem suas empresas.
41	733	07/02/01	86-88	Imagem Dupla	Planejamento Estratégico	LG	A empresa LG montou suas fábricas no Brasil justamente quando a venda no mercado caiu pela metade, o primeiro ano foi catastrófico, pois terminou com estoques de produtos acabados em mais de 70 dias, mas ela não se deixou abater, pois "enquanto a concorrência parava, continuamos a investir em novos modelos" diz Hwang diretor da LG
42	784	29/01/03	52-54	Batendo Retirada em	Planejamento	Banco BBV e Banco Bradesco	Os bancos internacionais vieram com tudo para o Brasil com a estabilização monetária, mas não conseguiram manter custos

							baixos para ganhar mercado.
--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------