

# **ANÁLISE MACROECONÔMICA COMO FATOR MINIMIZADOR DA INCERTEZA EMPRESARIAL: UM OLHAR SOBRE A EMPRESA TECNOTRANS TRANSPORTES COMÉRCIO LTDA.**

**Autor**

**PEDRO HENRIQUE MAGALHÃES LIPARIZI**

Centro Universitário UNA

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo destacar a importância da análise conjuntural para o processo decisório e estratégico de uma empresa, sendo que, diante de um cenário de incertezas, seja possível para as organizações se colocarem de maneira correta e traçar suas estratégias de acordo com o que vão enfrentar. A partir de uma análise gráfica, de dados específicos coletados, ou mais designadamente, pela análise de projeções, é possível “enxergar” as perspectivas futuras e planejar com mais clareza o posicionamento empresarial. Daí em diante, o foco recai sobre o negócio em si. Quais seriam as estratégias utilizadas por cada empresa para o enfrentamento do cenário previsto? Nesse momento observa-se fundamental relevância em conceitos como de ciclo de caixa, fluxo de caixa e controle orçamentário como ferramentas de ajuste.

**Abstract:** This article aims to highlight the importance of economic analysis for decision-making and strategy of a company, being in front of a backdrop of uncertainty, it is possible for organizations to getting accurate map out their strategies in accordance with the situation they will face. From a graphic analysis of specific data collected, or more specifically, the analysis of projections, it is possible to "observe" the future and plan more clearly the business positioning. From that point on, the focus rely on the business itself. What would be the strategies taken by each company to cope with to the forecasted scenery? On that moment it is observed fundamental importance on concepts such as cash cycle, cash flow and expenses controlling as adjustment tools.

## **1 INTRODUÇÃO**

O ano de 2009 revela-se incerto para a maioria das empresas em seus diversos ramos de atuação. Conseqüentemente, torna-se relevante a tentativa de “clarear” o horizonte para o próximo ano, com objetivo de facilitar e antecipar possíveis decisões.

Há, no horizonte das tomadas de decisão empresariais, várias formas de interpretar as prospecções futuras, sendo que uma delas é a análise do contexto macroeconômico em que a empresa se insere. A partir daí torna-se possível traçar, tomando como base projeções, um plano de ação para todo âmbito empresarial, principalmente, o que será o foco analítico deste trabalho, o âmbito financeiro.

Portanto, será realizada uma análise, com base em projeções futuras de algumas variáveis, sobre o processo decisório na empresa Tecnotrans Transportes Comércio Ltda.

Tal empresa se insere no ramo de transporte rodoviário, de cargas secas, tendo como principais clientes o grupo Gerdau, a empresa Minerals e o grupo Lhoist. As cargas transportadas para essas empresas são, essencialmente, o cal virgem e o minério de ferro.

## 2 ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO EM SITUAÇÕES DE INCERTEZA

Para analisar o processo decisório de uma empresa é preciso compreender a importância de um planejamento estratégico bem estruturado. Nenhuma decisão, mesmo que o cenário futuro não represente tamanha incerteza, pode ser tomada sem um prévio planejamento. Mas que sentido teria o conceito de administração estratégica dentro de uma empresa? A administração estratégica é definida por Alday (2000) como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Ainda segundo Alday (2000), no Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência para a utilização dos termos “Planejamento Estratégico” e “Planejamento a Longo Prazo” como se fossem sinônimos. Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as retrógradas técnicas do Planejamento a longo prazo, que se embasam em extrapolação das situações passadas. Em consequência disso, na opinião de Bower (1966), os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.

Após essas afirmações, torna-se relevante definir o real conceito de planejamento estratégico. Kotler (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro-políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro-estratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais.

Definido o conceito de planejamento estratégico empresarial, como seriam influenciadas as tomadas de decisão dos empresários diante de cenários complexos e relativos a graus de incerteza mais elevados?

Sobre o assunto Assaf Neto (1997) pondera que as decisões financeiras de empresas inseridas em economias em desenvolvimento, ou seja, que na maioria das vezes enfrentam um grau de incerteza mais elevado, requerem uma reflexão mais crítica de seus aspectos conflitantes, exigindo uma adaptação a realidade dos negócios. Dessa forma, este processo de tomada de decisão, essencial ao sucesso de toda empresa, vem assumindo complexidade e risco bem maiores na economia brasileira. Desequilíbrios nas taxas de juros, desajustes de mercados, ausência de poupança a longo prazo, intervenções frequentes nas regras da economia, entre outros aspectos, vêm exigindo uma capacidade mais analítica e questionadora das unidades decisórias.

Outros autores estudiosos do tema Kahneman & Tversky (1986) entendem que em particular, as pessoas simplesmente dão menos importância a gastos prováveis em comparação com resultados que se obtêm com certeza. Esta tendência, o chamado efeito certeza, contribui para a aversão pelo risco nas escolhas que envolvem ganhos e a busca do risco em escolhas envolvendo perdas. Todo esse fator deve ser dirimido do processo decisório, uma vez que o equilíbrio é essencial para uma estratégia satisfatória, principalmente em ambientes de crise.

Mas como ponderar o cenário macroeconômico para o enfrentamento de um cenário de incerteza? Segundo Gremaud *et al* (1998), a economia tem que ser enfocada como se ela

fosse constituída por cinco mercados: o mercado de bens e serviços, o mercado de trabalho, o mercado monetário, o mercado de títulos e o mercado cambial. Dessa maneira, os dados sobre projeções descritos nesse trabalho serão o mais afeto possível com tais mercados, e a o objeto da análise é conseguir unir tais informações em um só gráfico, para que seja possível “desenhar” um cenário futuro.

Gava & Stumph (2003), também se tratando de uma prospecção futura, ressaltaram a importância de informações futuras em um mercado do Rio Grande do Sul. Para eles tais informações seriam de essencial importância para um planejamento estratégico correto de qualquer empresa. Além disso, corroboram com a visão de Gitman (1997) ao dizerem que um bom planejamento estratégico se divide em curto prazo (1 a 2 anos) e longo prazo (2 a 10 anos), sempre acompanhado dos reflexos financeiros possivelmente ocasionados, porém para uma visão principalmente de longo prazo, novamente se faz necessária uma clareza de cenários conjunturais.

Um agravante em situações de tensão é a maior retração observada pelas empresas. Isso corresponde, segundo Gollier (1999), a uma maior aversão ao risco propiciada pela crise, o que pode acarretar em um efeito de retração econômica intensificada, ocasionando prejuízos maiores que os esperados, o que deve também ser observado em análises estratégicas.

### **3 METODOLOGIA**

Para a análise proposta são coletados dados de projeções macroeconômicas, tendo como principal fonte o ipeadata. Como os dados sobre a produção e comercialização das cargas transportadas raramente são idôneos, o trabalho se ateve mais a observação do cenário conjuntural.

Os dados disponíveis considerados pertinentes são: a projeção do PIB, de periodicidade anual (2007 a 2013); projeção das exportações de países em desenvolvimento, anual (2007 a 2009); projeção da taxa de juros nominal, anual (2007 a 2013); a projeção da taxa de câmbio (R\$/US\$), anual (2007 a 2013); e finalmente a projeção do consumo privado, variação real anual (2007 a 2013).

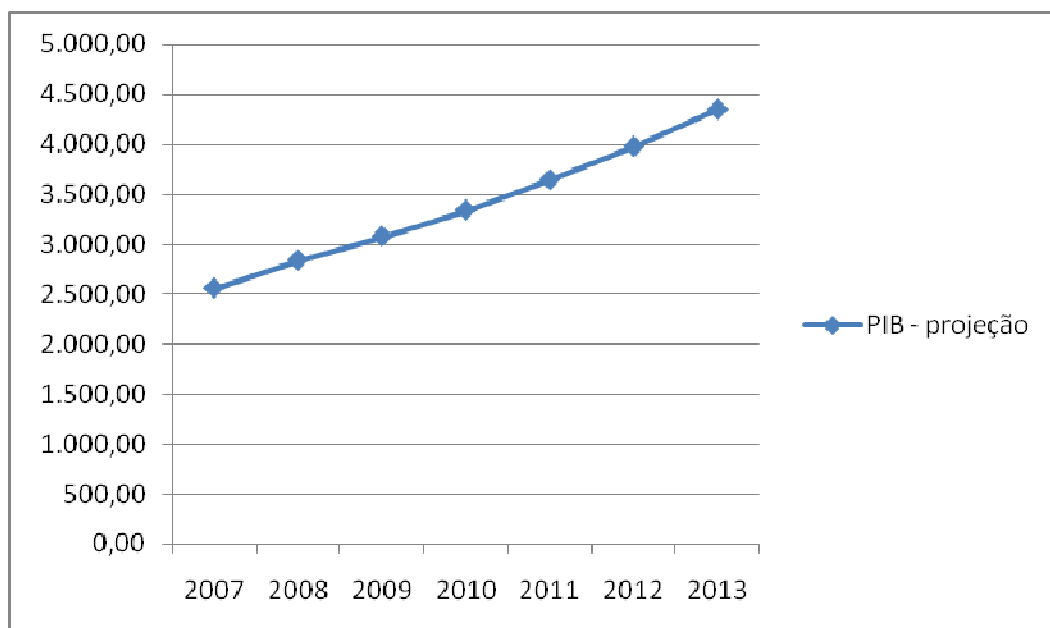
De posse desses dados é possível efetuar uma análise conjunta dos mesmos para melhor clareza. Para isso tornou-se necessário transformar os dados coletados em indicadores, de forma que o ano de 2007 fosse utilizado como base em todas as projeções, atribuindo a ele o coeficiente de valor 1. Assim foi possível transformar todos os dados em indicadores percentuais, sempre comparando dados de um certo ano com o do ano imediatamente anterior.

A análise é feita até o ano de 2013, ao passo que isso não tornará o estudo restrito a uma estratégia de curto prazo.

### **4 MODELO DE ANÁLISE GRÁFICA**

Os dados sobre projeções foram coletados na base de dados do ipeadata. Para melhor entendimento e visualização, os mesmos foram transformados em gráficos, como observado e comentado a seguir.

**Gráfico 1**  
**PIB – Projeção em R\$ (2007 a 2013)**

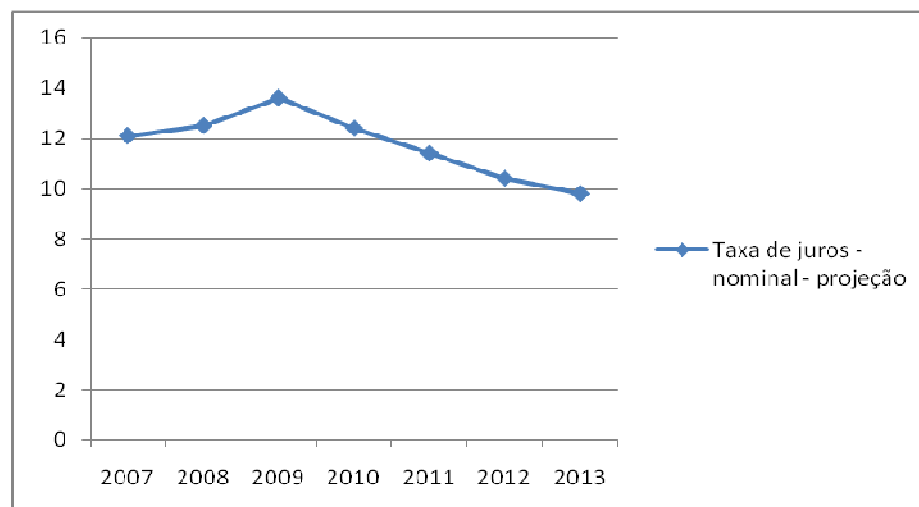


Fonte: Ipeadata  
Elaboração própria

Sobre o PIB brasileiro, ainda há uma perspectiva de crescimento para os próximos anos, o que denota ainda um aquecimento econômico mesmo que não tão acentuado. devido ao comportamento do juros e de outras importantes variáveis observadas a seguir.

Agora com o foco voltado mais ao setor de atuação da Tecnotrans, e com intuito de rechaçar o aspecto nada conclusivo da projeção acima descrita, cabe uma análise de como se comportará o setor siderúrgico no próximo ano, pois boa parte de seu faturamento é proveniente do transporte de minério de ferro. Dessa forma, o Citigroup buscando entender os impactos específicos sobre o setor de siderurgia no Brasil, traçou um cenário fraco em fatores de expansão da demanda mundial e repleto de preocupações com a relação entre crédito e consumo. Segundo a análise, o estresse mundial dos mercados é um fator de substantiva redução do consumo no médio prazo, mas muitos investidores acreditam que os países emergentes, especialmente os BRIC's (Brasil, Rússia, Índia e China), estão protegidos, com sistemas bancários menos alavancados e grandes reservas internacionais. No entanto, a análise não deixa muitas dúvidas: "O Citi acredita que as atividades demandantes de aços devem sofrer moderação nos próximos anos, em função de um crescimento do PIB mais baixo, que responde a mercados de crédito mais apertados", afirma o relatório. No curto prazo, o consumo chinês consiste no único driver de crescimento significativo, mas mesmo assim em ritmo mais lento. Para os produtores brasileiros, os efeitos diretos da desaceleração externa devem ser menos sentidos, uma vez que as exportações possuem participação minoritária em sua carteira, entre 10% e 20%. Ademais, a perspectiva para crescimento do consumo interno em médio prazo mantém-se elevada.

**Gráfico 2**  
**Taxa de juros nominal – projeção (2007 a 2013)**

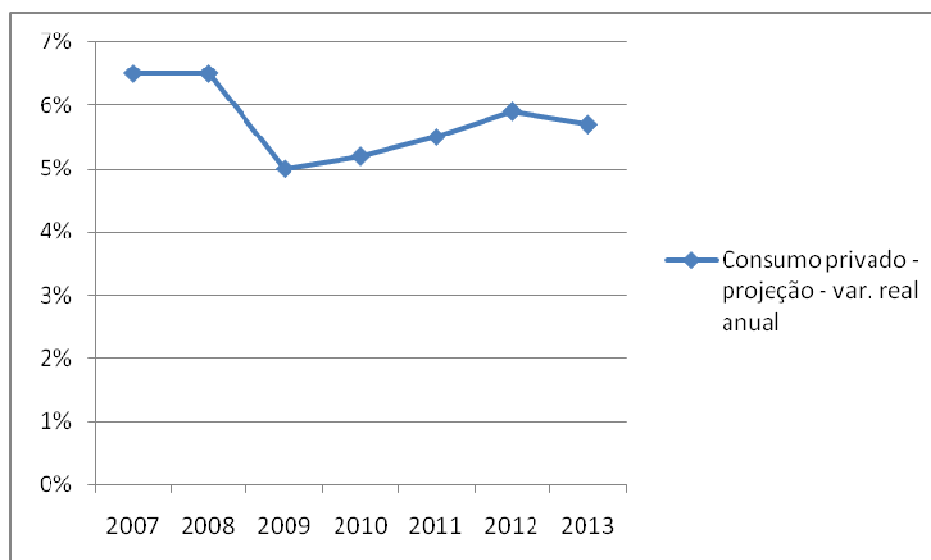


Fonte: Ipeadata  
Elaboração própria

Quanto à taxa de juros nominal, observa-se um significativo aumento ainda em 2009, passando para uma trajetória de declínio em anos subsequentes. Esse fator é primordial para a espera de que, no próximo ano, a oferta de crédito ainda seja penalizada, e provavelmente irá contribuir para a desaceleração da economia brasileira, o que se comprova pela projeção do consumo privado a ser discutida posteriormente.

Esse aumento da taxa de juros deveu-se, nesse ano a contenção do crédito, que era o ponto fulcral da crise americana. Agora esse artifício ainda serve para conter a fuga de capital estrangeiro, pois o delta em relação a remuneração externa justifica o investidor a ainda deixar o seu capital aplicado no Brasil, constituindo assim uma relação risco/retorno atrativa ao investidor externo.

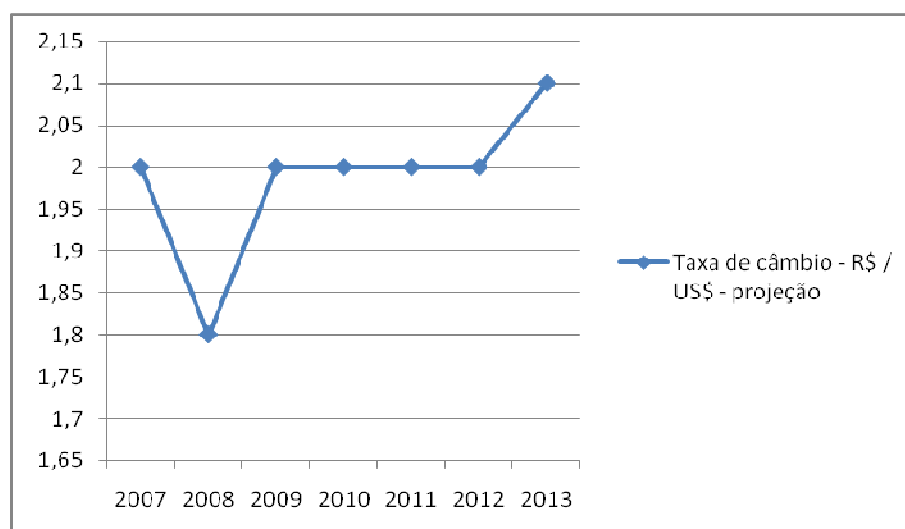
**Gráfico 3**  
**Consumo Privado – projeção var. real anual (2007 a 2013)**



Fonte: Ipeadata  
Elaboração própria

Concernente ao consumo privado, a queda no crescimento observada em 2009 é propiciada pelo aumento dos juros no mesmo período, o que limita a oferta de crédito e inibe o consumo, que tinha seu crescimento atribuído principalmente a maior oferta creditícia.

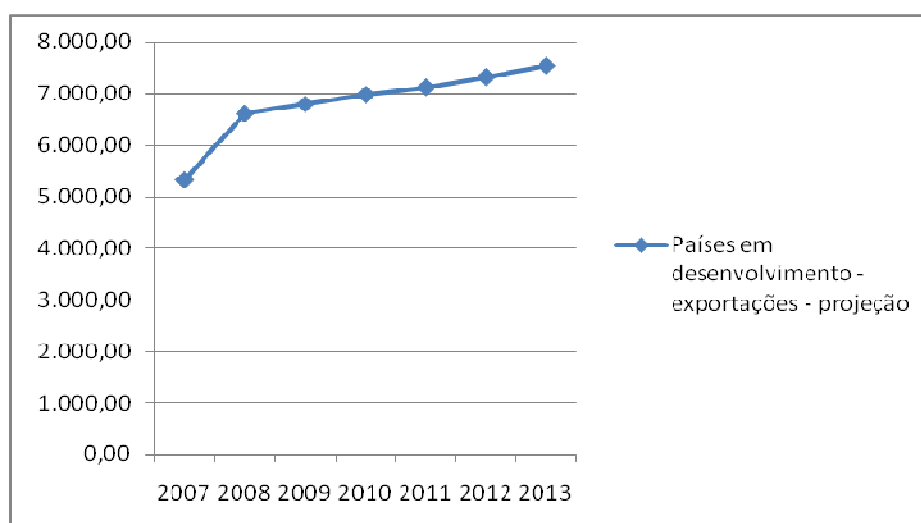
**Gráfico 4**  
**Taxa de Câmbio R\$/US\$ - projeção (2007 a 2013)**



Fonte: Ipeadata  
Elaboração própria

Sobre a taxa cambial, descrita na relação R\$/US\$, observa-se em 2009 a manutenção do valor de R\$2,00 para cada dólar, elevação que muito deve-se à fuga de capital estrangeiro, principalmente no 2º semestre de 2008. Esse indicador contribuiu, em parte, para que as exportações não fossem tão afetadas pela diminuição da demanda externa, pois os produtos internos, a esse câmbio, encontram-se mais baratos externamente quando comparado ao ano de 2008.

**Gráfico 5**  
**Países em desenvolvimento - exportações - projeção (2007 a 2013)**



Fonte: Ipeadata  
Elaboração própria

Mesmo com a situação de crise, as projeções indicam que as exportações de países em desenvolvimento devem continuar a crescer, mas agora de forma muito menos significativa do que de 2007 para 2008.

#### 4.1 ANÁLISE CONJUNTA DOS DADOS COLETADOS

De posse desses dados é possível efetuar uma análise conjunta dos mesmos para melhor clareza. Para isso tornou-se necessário transformar os dados coletados em indicadores, de forma que o ano de 2007 fosse utilizado como base em todas as projeções, atribuindo a ele o coeficiente de valor 1. Assim foi possível transformar todos os dados em indicadores percentuais, sempre comparando dados de um certo ano com o do ano imediatamente anterior.

Feito isso obtém-se o seguinte:

**Tabela 1**  
**Índice de variação dos dados coletados – ano base 2007 (2007 a 2013)**

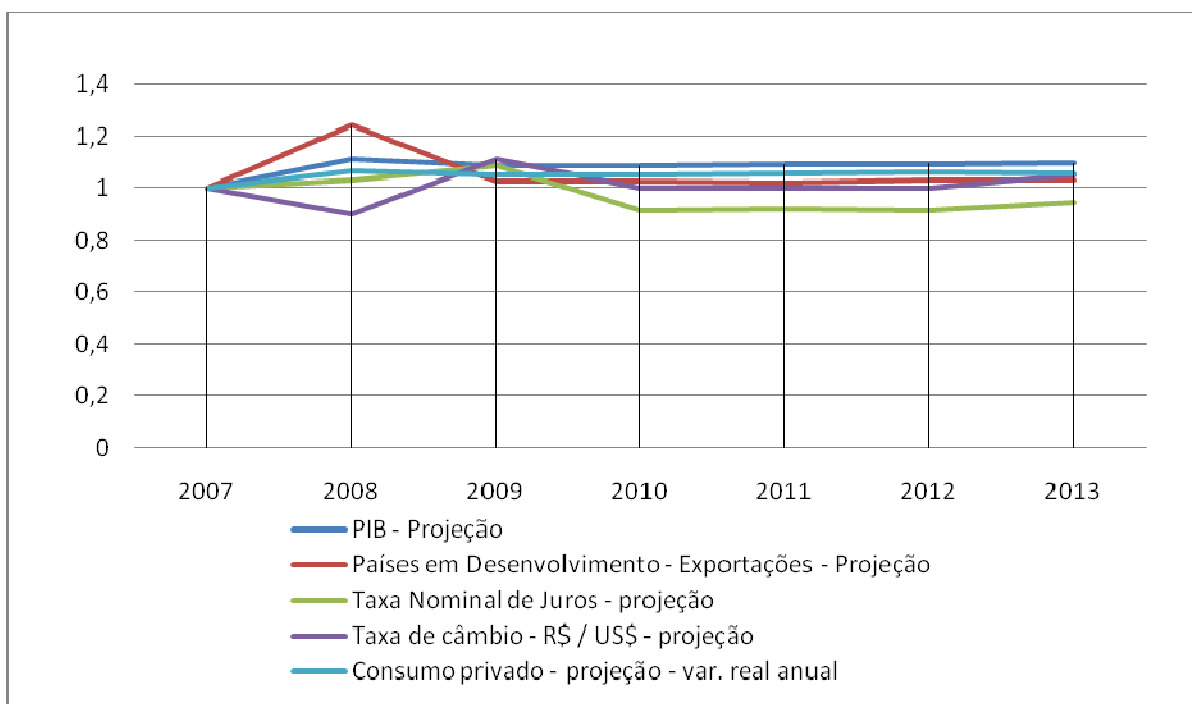
	taxa de câmbio - R\$ / US\$ - Projeção	Consumo Privado - projeção - Var. real	Taxa de Juros Nominal - Projeção	PIB - Projeção	Países em desenvolvimento - exportações - projeção
2007	1	1	1	1	1
2008	0,9	1,065	1,033	1,109	1,241
2009	1,11	1,051	1,088	1,083	1,027
2010	1	1,052	0,912	1,086	1,027
2011	1	1,055	0,919	1,091	1,02
2012	1	1,059	1,912	1,091	1,028
2013	1,05	1,057	0,942	1,093	1,03

Fonte: Ipeadata  
Elaboração própria

Torna-se possível agora agrupar os dados em um único gráfico e perceber de forma mais clara de que forma a economia brasileira reagirá a crise, sendo assim será possível, posteriormente tirar melhores conclusões.

Portanto transformando em gráfico a tabela 1 obtem-se:

**Gráfico 6**  
**Análise conjunta dos índices relativos às projeções (2007 a 2013)**



Fonte: Tabela 1  
Elaboração própria

Portanto, em 2009, segundo as projeções, as circunstâncias serão de um pequeno aumento do PIB, diminuição das exportações, aumento da taxa de juros, com conseqüente resfriamento do consumo privado e, por fim, com o real mais desvalorizado frente ao dólar.

Isso denota uma situação explícita de grande diminuição da demanda externa, pois apesar da desvalorização do real, o que tornaria os produtos brasileiros mais baratos e, portanto acessíveis aos consumidores externos, a projeção das exportações para países em desenvolvimento aponta um recuo mais do que proporcional ao aumento do dólar para o ano de 2009. A retração da demanda externa, sendo o Brasil um exportador, em sua maioria, de produtos primários, certamente ocasionará na diminuição da exportação de minério. Não havendo demanda interna para toda produção atual, haverá uma conseqüente redução da produção e, portanto a diminuição da demanda pelo transporte dessa carga. O setor de celulose, um pouco menos afetado pela queda das exportações, pode ser prejudicado pela diminuição do consumo privado.

O fator mais contundente sobre as projeções, se forem observados os anos posteriores a 2009 é a queda da taxa de câmbio R\$/US\$ e a queda da taxa nominal de juros. A primeira poderia ser explicada por um possível retorno de capital especulativo, ou mesmo de investimentos externos, o que poderia justificar uma queda nos juros, já que o Brasil não precisaria mais manter um hiato tão grande entre sua taxa interna de remuneração do capital e a mesma taxa aplicada nos EUA, para ser atrativo ao investidor estrangeiro.

Essa queda nos juros e no câmbio pode proporcionar diferentes pontos de vista para o mercado brasileiro. Em termos de novos financiamentos, seria interessante que os mesmos fossem efetuados após 2010, segundo as projeções, pois as taxas de juros estariam cada vez menores. Por outro lado, a remuneração de títulos de renda fixa também irá diminuir, o que pode levar os agentes ao mercado de renda variável, em busca de maiores retornos ao seu



capital. A queda da taxa de câmbio, por sua vez pode representar um recuo das exportações se a demanda externa não for suficiente para sustentá-las, o que pode desaquecer o mercado interno, predominantemente exportador.

## **5 CONCLUSÃO**

Diante desse cenário um tanto recessivo, quando comparado a 2008, é importante que a empresa tenha maior controle sobre suas despesas gerais, consiga manter-se líquida, devido a menor oferta creditícia, o que eleva o custo de possíveis quebras de ciclo de caixa; controle seus níveis de investimento vinculados a financiamentos, pois após 2009 a tendência é de que os juros estejam menores, conseqüentemente os custos de financiamento também e, finalmente, opere com o menor nível de risco, pois cenários menos favoráveis tendem a aumentar os índices de inadimplência.

Sendo assim, faz-se necessária a explanação de como a Tecnotrans Transportes Comércio Ltda. irá agir na prática quanto a preparação do seu plano estratégico-financeiro.

É importante lembrar que a empresa trabalha com praticamente 100% de sua frota terceirizada, por meio de agregados, o que torna as despesas da empresa, em sua maior parte, administrativas.

O controle das despesas gerais será minuciosamente efetuado utilizando basicamente uma base de dados contendo o monitoramento de todos os gastos da empresa. Como a empresa opera com um número reduzido de funcionários, esse controle torna-se possível facilmente. A planilha contendo tais dados é munida de todas as contas de gasto possíveis de serem efetuados pela empresa, bem como de formatação condicional, que aliada a utilização de bandas superiores, avisa automaticamente em caso de qualquer despesa exceder dez por cento do mês base.

A questão da liquidez será trabalhada de forma coligada à questão do ciclo de caixa. Como a empresa não possui estoques, a meta será diminuir o prazo médio de recebimento e aumentar o prazo médio de pagamentos. Atualmente, devido ao bom rendimento no ano de 2008, a Tecnotrans se encontra em uma situação confortável em termos de liquidez.

O projeto vigente de aquisição de frota, que, além da aquisição de dois caminhões em 2008, visava a aquisição de mais três caminhões no ano de 2009, será suspenso. Isso deve-se à questão creditícia que não favorecerá novos financiamentos em 2009, tanto pelo aumento dos juros, quanto pela diminuição da oferta de crédito. No entanto, após 2010 poderão ser feitas novas considerações sobre tal projeto.

No que se refere ao risco, será feita uma avaliação criteriosa de todos os clientes, de forma que os inadimplentes sejam descartados.

Adotando tais medidas, mas sem interromper uma visão futura de crescimento, será possível para a empresa se proteger da crise e, concomitantemente, vislumbrar uma expansão futura, quando a economia voltar a se aquecer.

## 6 REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Curitiba, 2000.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo, 1990.

ASSAF NETO, Alexandre. **A Dinâmica das Decisões Financeiras**. São Paulo, 1997.

BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York, 1966.

GAVA, Alexandre M.; STUMPF, Evandro C. **Tempos Turbulentos Impedem Previsões? O Papel da Tecnologia da Informação e do Orçamento na Modelagem Empresarial**. Gramado, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7a edição. São Paulo: Harbra, 1997.

GOLLIER, Christian. **The Economics Of Risk And Time**. Universidade de Toulouse, 1999.

GREMAUD, Amaury P.; LUQUE, Carlos A.; MARTONE, Celso L.; BRAGA, Marcio B.; VASCONCELLOS, Marco A. S.; TONETO JR., Rudinei; PESSOA, Samuel A.; SHOR, Silvia M. **Manual de Macroeconomia: Básico e Intermediário**. São Paulo, 1998.

IPEADATA. Disponível em: <[www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br)> Acesso em novembro/2008.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. **Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk**. Estados Unidos, 1979.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo, 1975.