



**Faculdades Integradas de Botucatu**

**DISCIPLINA:**

**PRÁTICAS PROFISSIONAIS**

**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**TEMA: ABORDAGEM SOBRE CENÁRIO –**

**Uma visão Panorâmica de Ambientes econômicos, políticos e Sociais para  
Tomada de Decisão.**

**Professor: Robson Diaz Baptista**

**2014**

# ABORDAGEM SOBRE CENÁRIO BRASILEIRO

## Uma visão Panorâmica dos Ambientes.

**Definição de Cenário:** Conjunto dos bastidores e vistas apropriadas aos factos que se representam; Lugar onde decorre um acontecimento, uma ação; Panorama; Paisagem;

Exemplo; Reuniões Políticas, o cenário são as câmaras, senados, ministérios, et

### Exemplos com a palavra cenário:

*"...Analistas citados pelo jornal dizem, contudo, que o popular gesto não deve reverter um cenário altamente negativo para o primeiro-ministro. O Banco Mundial previu nesta semana que mais de 6 milhões de russos entrarão na faixa de pobreza com uma retração de 8% na economia."* Folha de São Paulo, 26/06/2009

*"Os bancos espanhóis escaparam relativamente da crise causada pelos créditos de risco do tipo "subprime", mas algumas instituições, em especial os pequenos bancos regionais, se viram expostas à explosão da bolha imobiliária espanhola. O cenário provocou o aumento das taxas de crédito duvidosas e problemas de liquidez."* Folha de São Paulo, 26/06/2009

*"Acabou a "zona de conforto" criada por um tricampeonato nacional, como definiu o treinador Ricardo Gomes. É neste cenário que o técnico faz sua estreia na equipe são-paulina, hoje, diante do Náutico."* Folha de São Paulo, 27/06/2009.

### CONCEITUAÇÃO

Rattner (1979) conceitua cenários como "caminhos possíveis em direção ao futuro". Para Schoemaker (1993) um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

Para Godet (2000) cenário consiste em: "um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura".

Para Bontempo (2000) por meio de cenários é possível transformar as incertezas do ambiente em condições racionais para a tomada de decisão, servindo de referencial para a elaboração do plano estratégico da organização.

## **CENÁRIO**

O cenário é uma plataforma para conversações estratégicas que levam à aprendizagem organizacional contínua a respeito de decisões chave e prioridades. Deve-se escolher de 3 a 5 futuros mais representativos e levar a organização a refletir sobre eles, construindo as condições necessárias para que ela aprenda sobre o futuro e suas múltiplas possibilidades. Isto por que um único cenário imobiliza a organização em torno de solução única, tornando-a incapaz de reagir caso o “previsto” não aconteça enquanto dezenas de opções dispersaria a capacidade gestão em torno de detalhes e nuances de menor impacto. O objetivo não é uma fotografia precisa do amanhã, mas decisões estratégicas mais acertadas e abrangentes.

## **UTILIZAÇÃO DE CENÁRIOS**

Com relação à utilização dos cenários, Schoemaker (1995) afirma que sua utilização beneficia especialmente situações que envolvem as seguintes condições:

- Há alto grau de incerteza com relação à capacidade de prever o futuro ou corrigir rumos.
- Viveu-se um histórico marcado por surpresas desagradáveis e onerosas.
- O pensamento estratégico tem sido de baixa qualidade.
- Mudanças significativas no contexto ocorreram ou estão prestes a ocorrer.
- Há necessidade de uma nova perspectiva e linguagem comuns, sem perder de vista a diversidade.
- Coexistem fortes diferenças de opinião, e muitas delas têm mérito.

Becker (1983) aponta três usos distintos da previsão com a construção de cenários:

- ✓ Cenários podem ser usados para assegurar se várias políticas ou ações contribuirão ou inibirá a realização de condições descritas por eles. Esta abordagem pode ser usada para construir premissas futuras;

- ✓ Cenários podem ser usados para determinar como políticas e estratégias alternativas irão se comportar sob diferentes condições. Isto envolve a criação de uma matriz com impactos e políticas e premissas futuras;
- ✓ Cenários podem prover um background comum para indivíduos envolvidos no planeamento de uma organização. Neste caso, a matriz pode ser usada para identificar as metas, e as premissas futuras podem ser usadas para descrever os planos designados para alcançá-las.

Schwartz (2000) insiste em que os objetivos da aplicação de cenários poderiam ser sintetizados em um conjunto estreito de frases:

- ✓ Refletir sobre o panorama corporativo presente e futuro;
- ✓ Enriquecer os pontos de vista especializados;
- ✓ Perceber todos os diferentes aspectos de cada panorama;
- ✓ Sensibilizar os indivíduos às interações ambiente empresa;
- ✓ Facilitar as reações aos eventos;
- ✓ Desenvolver a flexibilidade e adaptabilidade da empresa;
- ✓ Preparar e facilitar a tomada de decisão.

## **CONTRUÇÃO DE CENÁRIOS**

Para outro autor, Schoemaker (1992), o processo de construção de cenários deve contemplar as seguintes etapas:

- ✓ Isolar a decisão que se quer tomar;
- ✓ Isolar fatores-chave que afetam a decisão, considerando-se que tais fatores-chave podem ser considerados como Constantes, Evolutivos ou Erráticos;

Há diversos fatores-chave que conduzirão a situação atual até o momento futuro que se avalia. Alguns desses fatores não irão mudar dentro desse período de tempo, sendo considerados aqui como constantes. Exemplos típicos são o clima, a geografia em geral, mas podem ser elencados aqui

outros itens que, dentro do período de tempo estudado, não irão se transformarem. Os fatores Evolutivos são aqueles que tendem a mudar mas de modo razoavelmente previsível, como o crescimento da população, os índices de preços (para períodos curtos de tempo) entre outros. Já os fatores Erráticos são aqueles cujo desempenho ao longo do período avaliado é totalmente imprevisível, requerendo a construção de cenários alternativos que contemplem suas múltiplas possibilidades.

✓ **Construção dos Cenários**

É o momento da elaboração do “conjunto de futuros” sobre o qual a organização irá debruçar-se, articulando um profundo conhecimento do presente com as prospecções em torno dos factores constantes, evolutivos e erráticos.

✓ **Aprendizagem organizacional sobre as estratégias viáveis para cada um desses Cenários.**

Objetivo principal da técnica, a aprendizagem organizacional acontece já durante a elaboração dos cenários, quando os diversos colaboradores envolvem-se em um processo sistemático de “pensar o futuro”, mas concretiza-se com os cenários já elaborados e prontos para acomodarem as estratégias necessárias para cada um deles.

## **Como Analisar o Cenário Econômico Brasileiro**

Você não precisa ser um economista para entender um pouco melhor o cenário econômico brasileiro. Vamos explicar nessas linhas algumas coisas que irão ajudá-lo a entender o que está acontecendo na economia e quais as perspectivas para o cenário econômico futuro.

Ao contrário do que pode parecer para muita gente, a economia não é um bicho de sete cabeças. Existem algumas variáveis fundamentais para entendermos o que está acontecendo e definirmos quais os rumos futuros que a economia brasileira poderá seguir.

Estas variáveis são:

1. Inflação
2. Taxa de Juros
3. Câmbio
4. Produção Industrial e Nível de Emprego
5. Contas Externas

# Vamos entender cada uma destas variáveis, como elas atuam sobre a economia.

## 5 importantes variáveis no cenário econômico

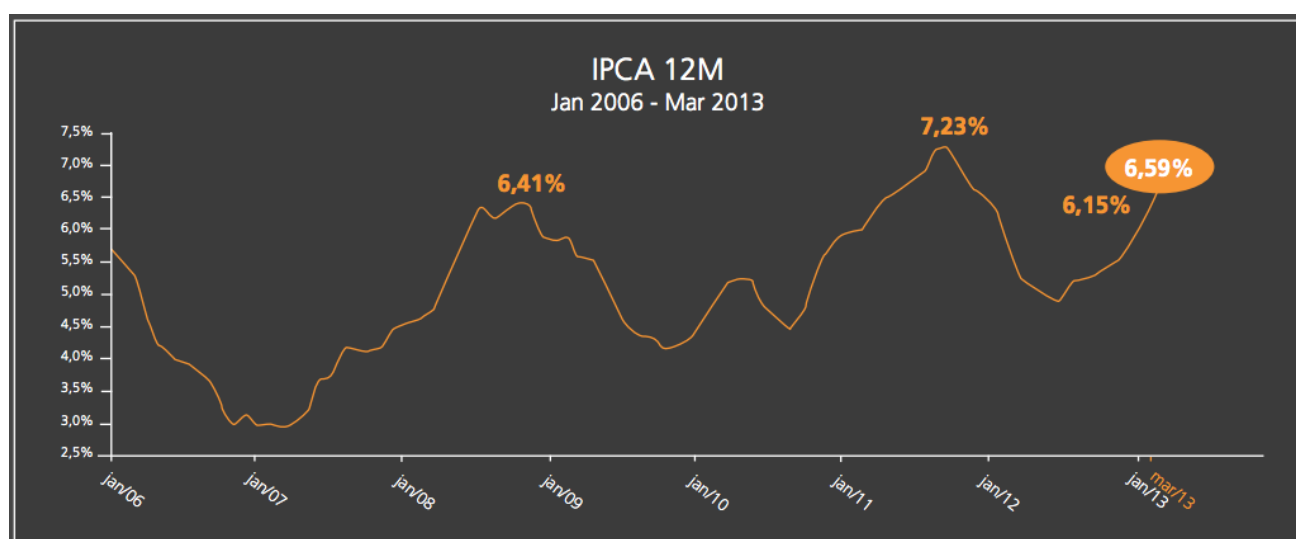
### 1. INFLAÇÃO

Atualmente esta é a variável central na economia brasileira, uma vez que toda a política monetária (nível da taxa de juros) está orientada sobre ela.

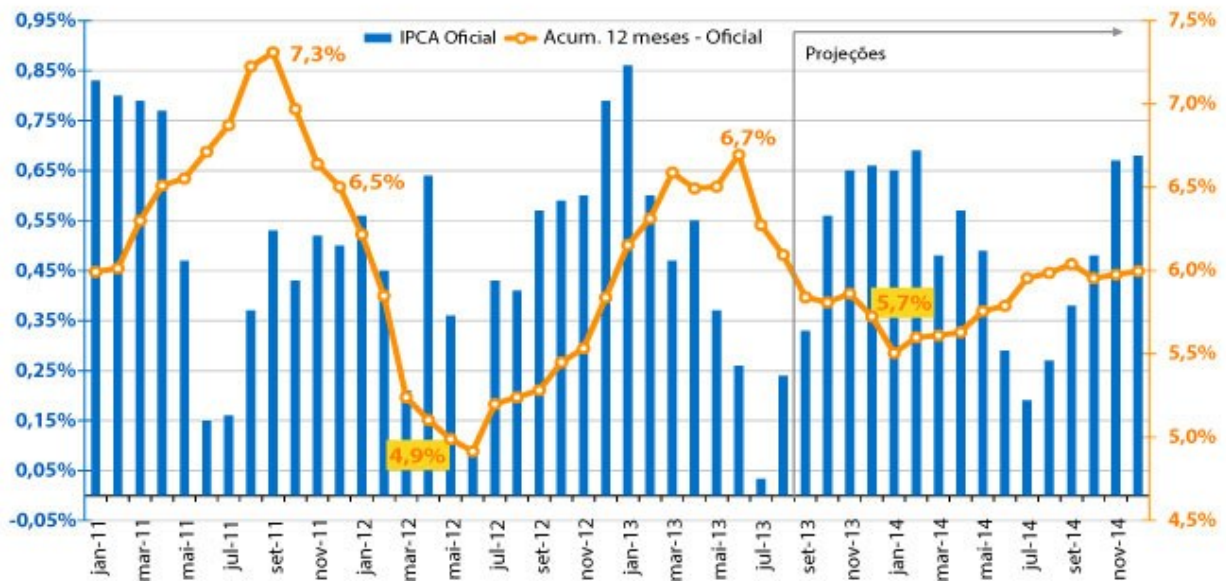
Vamos nos deter na importância de acompanhar os movimentos da inflação para entender os possíveis caminhos da economia.

Como o Banco Central define a taxa de juros quase que exclusivamente com base no nível da inflação, acompanhar a inflação nos permite saber se o juros têm maior probabilidade de aumentar ou diminuir.

Além disso, a inflação é primeiramente um indicador de aquecimento da economia, de modo que uma alta da inflação aponta que a economia está produzindo além do potencial permitido por sua capacidade produtiva (infraestrutura, mão de obra, etc), variáveis que falaremos mais adiante.



## IPCA Mensal vs IPCA 12 meses (2013 e 2014)



### Inflação na prática:

O Banco Central tem que aumentar a taxa de juros, uma vez que a inflação já estava em um nível acima da meta considerada tolerável.

Portanto, é de se esperar que devem ocorrer aumentos enquanto as taxas de inflação não começarem a diminuir. E por outro lado, podemos também perceber que a possibilidade de ocorrerem reduções nos juros no curto prazo é muito remota.

## 2. TAXA DE JUROS

Como vimos, a taxa de juros é utilizada para controlar a inflação e entendendo os movimentos da inflação, podemos saber o que esperar das taxas de juros.

Por sua vez, a taxa de juros (SELIC) é importante para entendermos o cenário econômico brasileiro, uma vez que ela determina diversas variáveis que afetam diretamente o lado real da economia, ou seja, a produção.

Entre essas variáveis estão o nível de crédito oferecido, o custo deste crédito e até mesmo o fluxo de dólares que entram e saem do país.

### **Taxa de Juros na prática:**

Atualmente o Brasil vive um ciclo em que as taxas de juros estão nos níveis mais baixos das últimas décadas. Isso deve-se à melhor organização das finanças do governo ao longo dos últimos anos, e mais recentemente ao período de crise que reduziu as taxas de juros em todo o mundo. No entanto, ainda assim temos uma das taxas de juros mais altas do mundo.

Como uma taxa de juros menor estimula a economia, o governo atual adotou como política manter os juros em níveis baixos, para buscar o crescimento. No entanto, como estamos vendo agora, o nível de crescimento atual apesar de ser relativamente baixo, já é maior do que a capacidade produtiva do Brasil consegue naturalmente, resultando em inflação. Ou seja, se não consigo produzir o produto se torna mais operável em virtude

Com a taxa de juros aumentando novamente, podemos esperar uma desaceleração da economia para um nível onde as taxas de inflação possam diminuir.

### **3. CÂMBIO**

Esta variável econômica é fundamental por determinar o custo das importações e exportações, e conseqüentemente se no saldo final destas transações o Brasil é credor (exportações > importações) ou devedor (importações > exportações), as chamadas contas externas como veremos adiante.

Em uma economia mundial como a de atualmente, o Brasil compete com outros diversos países no momento de vender sua produção internacionalmente. Como o câmbio determina o preço da moeda internacional (o dólar – US\$), ele conseqüentemente afeta o preço dos produtos brasileiros e nossa competitividade frente aos outros países.

Além do dinheiro proveniente de transações, existe também o fluxo proveniente de capital especulativo (investimentos de curto prazo), que pode afetar a cotação do dólar para valores que prejudiquem às exportações brasileiras. Neste caso o governo adota uma política de controlar a cotação do dólar por meio da compra e venda da moeda e de dos chamados swaps cambiais.

### **Câmbio na prática:**



Em períodos de crise, é comum que os governos adotem medidas para desvalorizar sua moeda e assim aumentar a competitividade dos produtos da economia (eles ficam mais baratos em US\$).

Foi o que ocorreu recentemente, e até foi criada a expressão “tsunami financeiro” referindo-se a quantidade de recursos especulativos que poderiam entrar no Brasil, proveniente de outros países, o que faria o Real valorizar e diminuiria nossa competitividade.

Na prática isso não ocorreu, devido às atitudes do governo (aumento do IOF) e a mudanças no cenário internacional. No entanto, estamos observando perda de competitividade do Brasil no cenário internacional refletida na menor quantidade de exportações, e no déficit que está ocorrendo no saldo comercial (importações > exportações).

#### **4. PRODUÇÃO INDUSTRIAL E O NÍVEL DE EMPREGO**

A produção industrial e o nível de emprego são fundamentais para entender se a economia apresenta potencial de crescimento. Um aumento da produção aponta que mais valor está sendo gerado, que as pessoas estão consumindo mais e conseqüentemente também há mais postos de trabalhos para serem preenchidos.

Como vimos, quando a produção cresce além do suportado pela estrutura econômica, temos a inflação por conta do aumento de demanda nos recursos produtivos, que não estão disponíveis para todos, resultando em aumento de preços.

O que permite ampliar a capacidade natural de produção da economia são os novos investimentos por conta do governo e das empresas, fazendo com que os recursos produtivos sejam ampliados e a economia possa crescer de modo sustentável e sem inflação.

##### **Produção e Emprego na prática:**

A produção brasileira tem passado por maus momentos desde 2007, quando desde de então acumula um crescimento médio de somente 0,5% ao ano até 2012.

Boa parte disso pode ser atribuído justamente ao baixo nível de investimentos, que correspondem por menos de 25% do nosso PIB, enquanto que em outros países em desenvolvimento este valor aumenta para mais de 40%.

## **5. Contas Externas**

As contas externas mostram o saldo entre os dólares que entraram e os dólares que saíram do país, sejam por meio de transações, por meio de investimentos especulativos ou não e até remessas de empresas e pessoas ao exterior.

Este fluxo mostra se o Brasil está sendo credor ou devedor perante aos outros países, sendo que a posição de credor mostra que o Brasil está acumulando reservas, enquanto que a posição devedora aponta o Brasil perdendo reservas.

O saldo é afetado por diversos motivos, porém principalmente pelos fatores que afetam a produção brasileira, como competitividade, aumento de custos, políticas protecionistas e até mesmo fatores climáticos.

### **Contas Externas na prática:**

Em março, o país registrou déficit em transações correntes de US\$ 6,873 bilhões, economistas apontam que o déficit em conta corrente por si só não preocupa, mas sua evolução é que é alarmante.

Este déficit aponta perda de competitividade da economia brasileira e piora as perspectivas de o Brasil terminar o ano com um superávit de US\$ 15 bilhões, conforme o projetado pelo Banco Central.

### **Outras variáveis do cenário econômico brasileiro**

Embora o bom entendimento das variáveis econômicas dê uma boa perspectiva sobre os rumos da economia é importante lembrar que a economia é afetada por muitos outros fatores, que possuem a importância variável de acordo com o momento e situação do país estudado.

Veja alguns exemplos de variáveis importantes que abrangem outros pontos como o social e político:

### **Variáveis Sócio Econômicas**

- ✓ O aumento de renda da população amplia o mercado consumidor doméstico beneficiando a toda a sociedade.
- ✓ A melhoria nos níveis de educação e alfabetização mostram a criação de uma mão de obra mais qualificada para garantir que a competitividade e produção cresçam de modo sustentável.
- ✓ A porcentagem de jovens empregados mostra se a mão de obra do futuro está sendo devidamente preparada (problema grave que está ocorrendo em países europeus atualmente).
- ✓ Capacidade de o governo sustentar a população aposentada no futuro (um problema extremamente preocupante que irá ocorrer no Brasil em um futuro próximo caso nada seja feito).

### **Variáveis Político Econômicas**

Estas variáveis mostram o alinhamento do governo em garantir que a economia seja competitiva e que as melhorias realizadas sejam sustentáveis no longo prazo e garantam uma melhor qualidade de vida à população:

- ✓ Níveis de corrupção.
- ✓ Independência do Banco Central em realizar a política monetária de acordo com a condição econômica e não de interesses políticos.
- ✓ Capacidade e vontade de o governo respeitar os acordos já estabelecidos previamente, garantindo um ambiente mais seguro para investimentos de longo prazo.
- ✓ Eficiência do setor público em agir conforme o necessário e desburocratizar processos, facilitando o processo de investimento, criação de empresas, etc.
- ✓ Capacidade do setor público em gastar o dinheiro arrecadado de forma eficiente, gerando melhoria de vida à população.

# Análise sobre os desafios das empresas para 2014.

## ARTIGO: CENÁRIOS PARA 2014: OS DESAFIOS PARA GESTÃO DE EMPRESAS.

Artigo de 2013 – Campo Grande News.

Saber o que vai acontecer com a economia e os negócios no próximo ano e se possível também nos anos seguintes é o sonho de todos nós, empresários e executivos dos diferentes setores da economia. Afinal, de posse dessa informação poderíamos tomar antecipadamente as melhores decisões para nossos negócios.

Como ainda não conseguimos inventar a “bola de cristal”, o mais comum é traçarmos cenários sobre o comportamento mais provável das principais variáveis do ambiente que poderão afetar nossos negócios. O objetivo deste artigo é justamente apresentar as principais tendências para a economia mundial e brasileira. Além disso, vamos discutir os principais desafios do ambiente de negócio no Brasil e como enfrentá-los por meio da gestão.

Com relação à economia mundial, que apresentou forte retração econômica em função da crise de 2008, as tendências apontam para uma lenta retomada do crescimento a partir de 2014. Tal retomada já pode ser observada pelo fim do longo período de recessão da Europa, pela melhoria do quadro econômico dos Estados Unidos e pela manutenção do crescimento da China em patamares de 7% ao ano.

A recuperação da economia mundial, apesar de lenta, deve favorecer os países melhor posicionados para aproveitar essa oportunidade. Na América Latina, o Chile e os países do Pacto Andino, principalmente Colômbia e Peru, podem se beneficiar desse cenário. Tais países adotaram políticas fiscais e econômicas consistentes, além de acordos de livre comércio, que têm sustentado seu forte crescimento econômico.

Quanto ao Brasil, as tendências sinalizam uma baixa taxa de crescimento do PIB nos próximos anos. Tal cenário pode ser explicado em função do esgotamento do modelo de crescimento passado, baseado nos programas de distribuição de renda, no crédito abundante e nas políticas de isenção tributária. No cenário futuro, a capacidade de poupança e investimento do setor público deverá ser a

mola propulsora do desenvolvimento. Entretanto, os níveis atuais dos gastos públicos e, principalmente, a ineficiência em sua aplicação, têm sido fatores restritivos de nosso crescimento.

Em termos setoriais, o desempenho negativo se concentra na indústria, cuja participação no PIB foi reduzida a patamares de 17%, menor valor percentual dos últimos cinquenta anos. A construção civil vem sustentando seu crescimento em função do crédito, mas o cenário é nebuloso após a Copa do Mundo de 2014. Quanto ao setor agrícola, após um ano excelente em 2013, as perspectivas são menos promissoras. Resta o setor de serviços, cujos preços internos encontram-se em patamares muito elevados, o que pode restringir seu crescimento futuro.

Além dos fatores acima citados, o ambiente de negócios no Brasil impõe dificuldades e restrições ao crescimento das empresas. Dentre os diversos fatores dificultadores podem-se destacar a elevada carga tributária, os altos encargos trabalhistas que oneram o custo do trabalho, a burocracia governamental, a infraestrutura precária e a falta de mão de obra qualificada. Tudo isso contribui para a redução de nossa competitividade internacional.

Entretanto, não se pode utilizar o argumento dos fatores externos, ou do “custo Brasil”, para explicar o mau desempenho de algumas empresas brasileiras. Um estudo publicado pela Harvard Business Review, em 2008, indicou que os fatores externos representam apenas 13% das causas do mau desempenho das empresas.

Esse mesmo estudo apontou que os fatores internos, principalmente os ligados a erros estratégicos e déficit de talentos, são os responsáveis por 87% das causas de fracasso. Isso explica porque dentro de um mesmo setor econômico, cujas empresas enfrentam o mesmo conjunto de fatores externos, é comum se observar empresas de alto desempenho ao lado de outras menos favorecidas.

Que lições podemos tirar desses fatos? Investir nos talentos de forma consistente e gerenciar estratégias de negócios alinhadas às tendências do mercado. Essa é a fórmula do sucesso, pois oportunidades existem para todos. Basta saber explorá-las.

*(\*) Estevão Anselmo é mestre e doutor em administração pela FEA-USP, professor associado da Fundação Dom Cabral e sócio diretor da Nexus, empresa especializada na capacitação e gestão estratégica de pequenas e médias empresas. É associado ao CIESP.*

TRABALHO:

PESQUISA SOBRE O CENÁRIO ECONÔMICO PARA 2015 LEVANDO EM CONSIDERAÇÕES AS 5  
VARÍAVEIS EXPRESSAS NESSAS EXPOSIÇÕES.

ESTUDO DE CASOS E EXERCÍCIOS PRÁTICOS: