

# PLANOS DE NEGÓCIOS E RISCOS DE MERCADO

*E a Governança Corporativa*

*Economista Ricardo R. Hingel*

**Ricardo R. Hingel é Economista e Consultor de Empresas. Foi Diretor Técnico da Secretaria de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul e responsável, entre outras, pelas negociações que trouxeram a General Motors e Dell Computers para o Estado. Foi por sete anos Diretor Financeiro do Banrisul e responsável pela realização do IPO e também Diretor responsável pelas Relações com o Mercado, quando foram introduzidos as ações de Governança Corporativa. Posteriormente foi Diretor Regional do BTG Pactual, onde atuou por dois anos.**

**É Conselheiro de Administração Certificado pelo IBGC.**

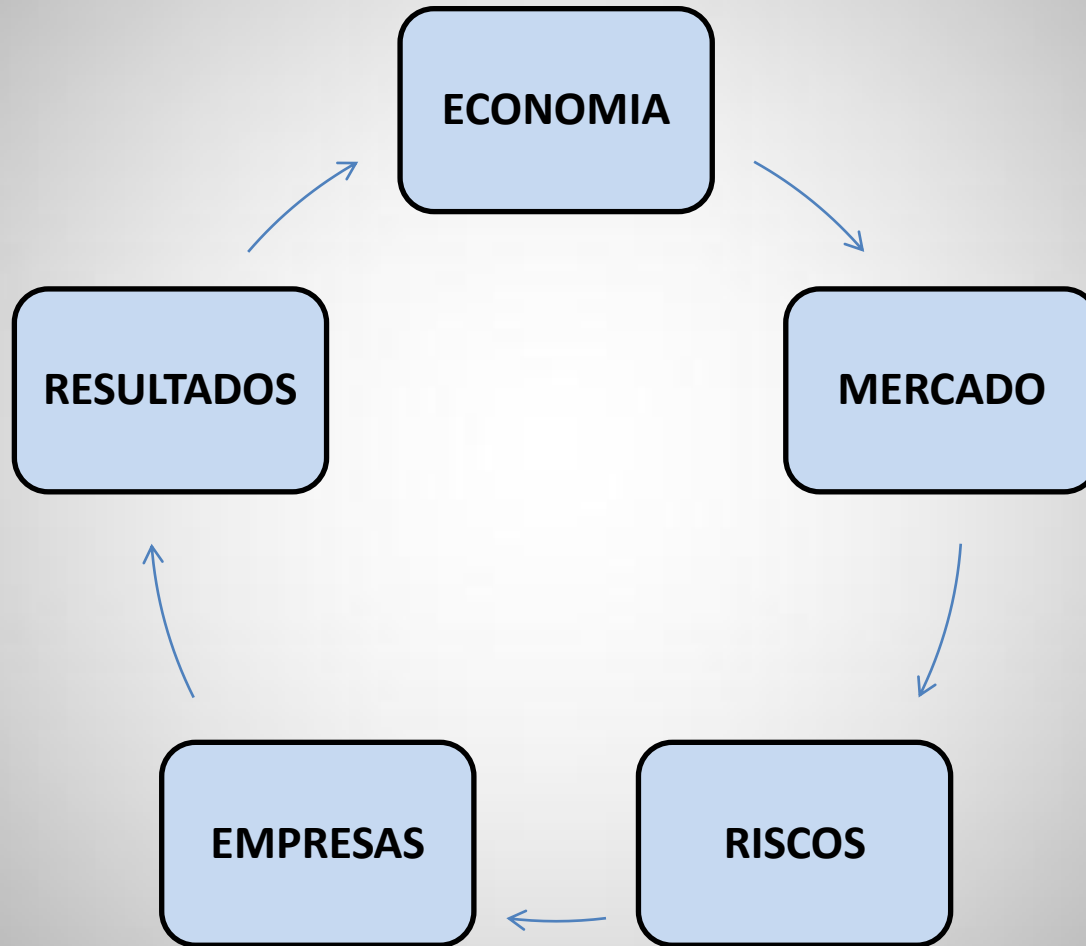
**Foi “Economista do Ano” no Rio Grande do Sul em 2007.**

**Como consultor, atua na área de Mercado de Capitais, com assessoramento em processos de emissão de dívidas, fusões e aquisições, estruturação de planos estratégicos e de reposicionamento empresarial, montagem de operações financeiras e de investimentos, diagnóstico e reestruturação financeira de empresas e consultoria a Conselhos de Administração, além de análises do cenário econômico.**

# CENÁRIO ECONÔMICO NACIONAL

- O crescimento do PIB brasileiro deve ficar próximo de 3% em 2013, devendo buscar um nível superior em 2014, próximo de 3,5%, porém dependente do sucesso da elevação do nível de investimento e da melhoria do cenário externo .
- A inflação ainda permanecerá como fator preocupante, pois as estimativas são de inflação próxima de 5,7 % para 2013 e 2014, o que tende a elevar as taxas de juros oficiais para patamares de 8,5%. Está em 6,5% nos últimos 12 meses.
- O Real deve continuar apreciado, próximo de R\$ 2,0, embora possa apresentar alguma volatilidade ao longo do período, mais por questões externas do que de fluxo, pois o nível de reservas permanecerá e os juros em alta ajudam a manter a valorização. Ressaltamos que a desvalorização do Real tem impactos na inflação
- O nível de emprego continuará elevado, inclusive com tendência de ganhos reais ao longo das negociações salariais, inclusive ampliando a participação das classes de menor poder aquisitivo
- É uma boa notícia na ótica da demanda, porém ruim sob o aspecto do custo das empresas que deverão continuar pressionados
- O nível de investimentos continuará baixo e explica o baixo crescimento. Dependerá do sucesso do Governo Federal em implementar o Plano de Investimentos em Infra-estrutura calculado em R\$ 370 milhões

# O AMBIENTE ECONÔMICO



*No ambiente econômico a empresa faz seu planejamento*

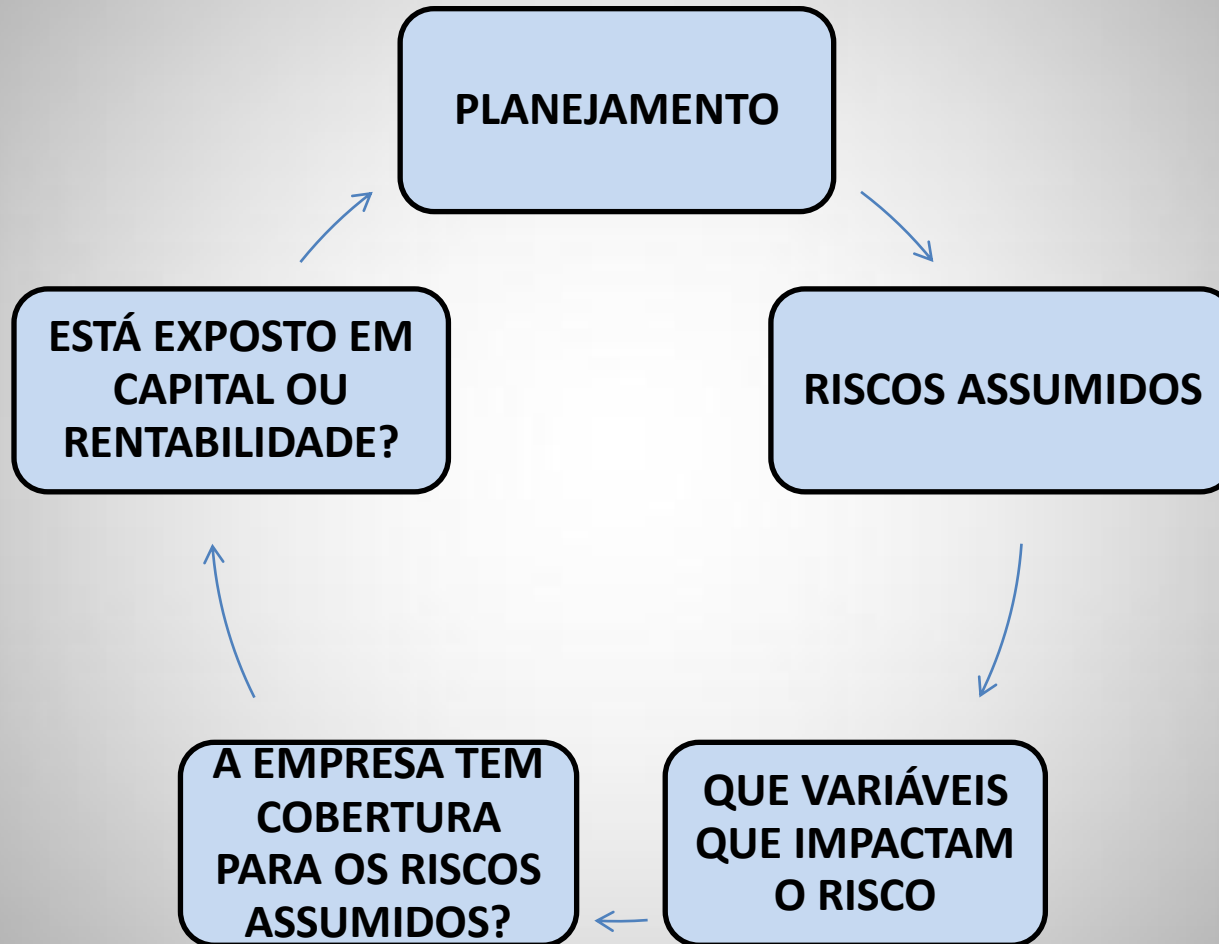
**PLANEJAMENTO**

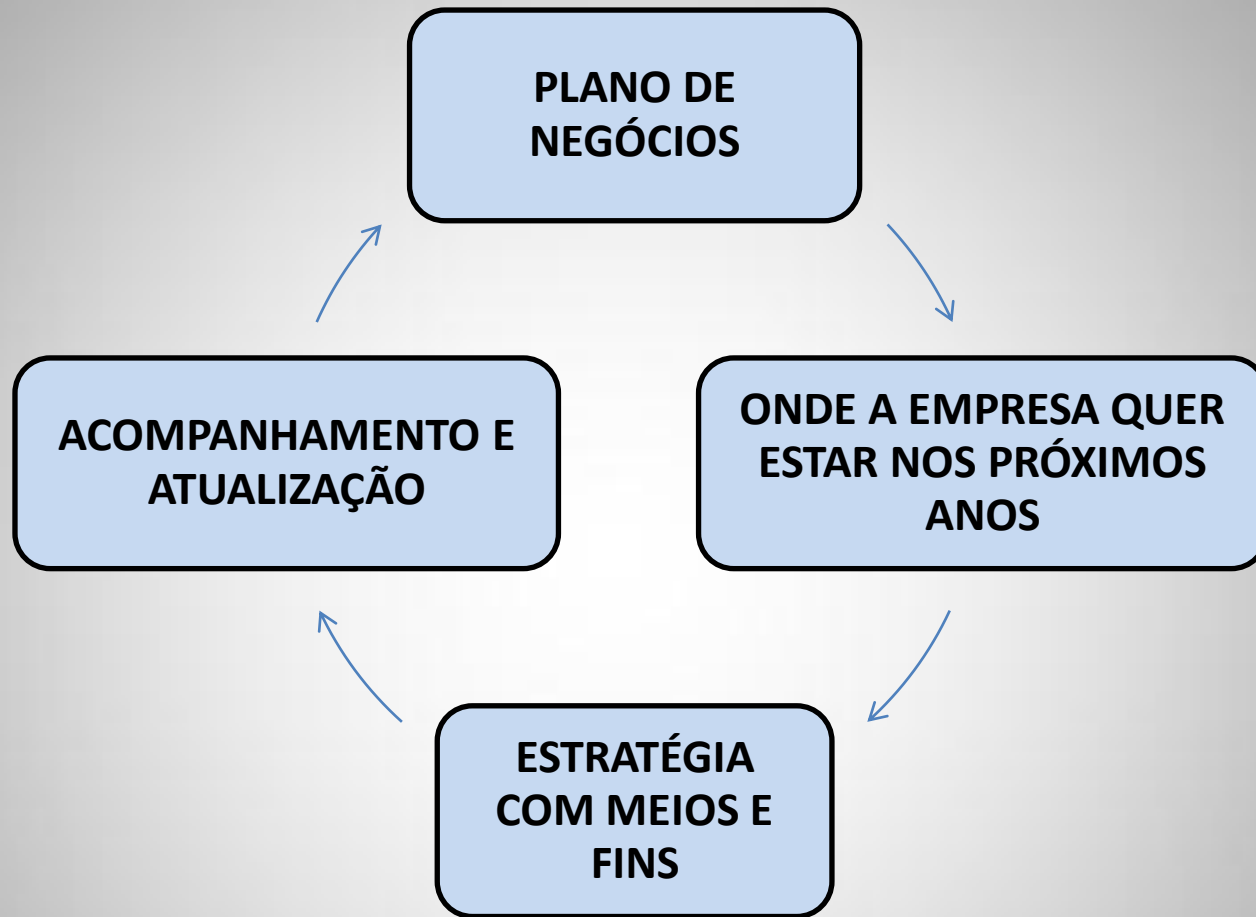


**BUSCA DE RESULTADOS  
COM  
MENSURAÇÃO DE RISCOS**

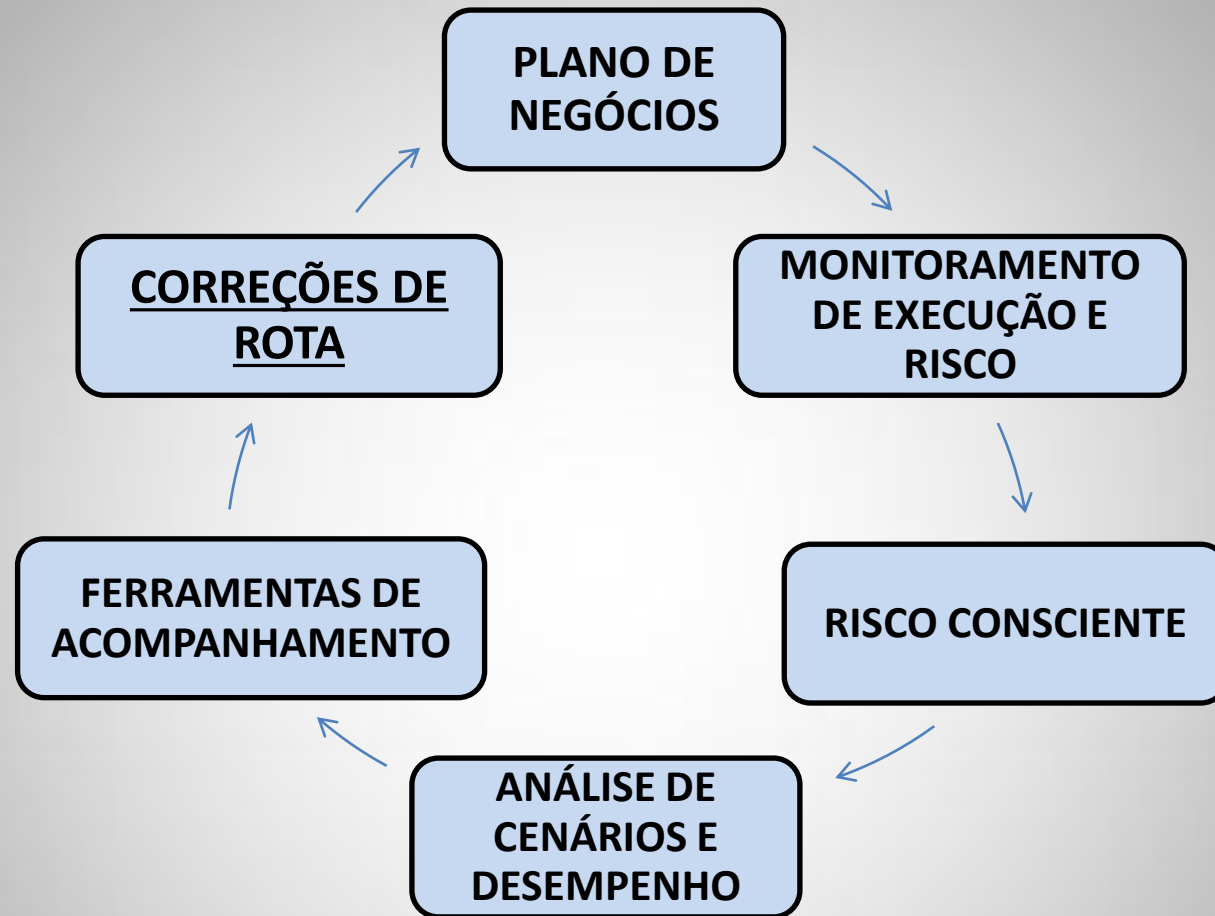
**QUE RISCOS A EMPRESA ESTÁ ASSUMINDO PARA  
ATINGIR SEUS OBJETIVOS?**

# O AMBIENTE ECONÔMICO





***TEM COMO PÚBLICO ACIONISTAS, CONSELHOS SUPERIORES, DIRETORIA E CORPORAÇÃO QUE SÃO SEUS AUTORES E EXECUTORES***



**Corretamente avaliados os diversos cenários, o risco de mercado deve nortear as decisões da alta administração**

▶ **ANTECIPAÇÃO é a palavra chave**

**CONSOLIDAÇÃO DAS DISCUSSÕES INTERNAS  
COM AS DIVERSAS ÁREAS DA EMPRESA**



**PROJEÇÃO DE VENDAS**



**ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS FIXOS E DE  
CAPITAL DE GIRO PARA ATINGIR AS METAS**



**AJUSTES OPERACIONAIS**



**CONTROLES INTERNOS PARA  
ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO**

**Para a visão estratégica das empresas, a matéria prima básica é sem dúvida a existência de informações e instrumentos cuja finalidade maior é fazer com que sua administração enxergue corretamente o andamento da empresa, sempre a tempo de efetuar correções de rumo, ter seus planos de contingência, além de informar adequadamente seus sócios**

RISCO DE MERCADO deve ser entendido como amplo e que resume o conjunto de variáveis que impactam e alteram a vida da empresa e os efeitos que tem em seus resultados e estratégias.

Busca resumir todos os fatores, basicamente externos, que podem alterar a trajetória dos negócios.

▶ Plano de Negócios e Risco de Mercado se retroalimentam.

*Neste conceito, o risco de mercado é um controle ou ferramenta que deve ser trabalhado e conduzido pela alta administração das empresas, diretoria e conselhos e mesmo por estruturas colegiadas.*

- ▶ O Risco de Mercado é a ferramenta a ser desenvolvida em cada empresa, medindo a sensibilidade e a volatilidade de um conjunto de variáveis que influenciam diretamente o seu desempenho .

▶ O próprio Plano de Negócios é um indicativo de quais são as variáveis que sensibilizam o resultado da empresa e sua exposição a risco.

▶ Com ferramentas que conjuguem o Plano de Negócios com o Risco de Mercado, a administração estará apta a tomar decisões de forma mais precisa, pois consegue delimitar o risco que vai correr e para o risco assumido, quais são as consequências e quais as contingências deverão existir – *seu impacto na empresa.*

Independendentemente do porte de cada empresa, a ferramenta não necessariamente deve apresentar complexidade, pois definidas as variáveis impactantes, o modelo será periodicamente rodado e atualizado.

## MUDANÇA CULTURAL NA EMPRESA

Na prática conjugamos a busca de metas com evolução da exposição a risco.

Na prática indicará uma condução mais efetiva por parte da sua administração que terá a empresa mais na mão.

# SISTEMÁTICA

Uma estrutura interna que opere de forma multidisciplinar, interagindo com as diversas áreas da empresa deve desempenhar um papel de coleta ou tratamento destas informações

Um órgão colegiado interno, com representantes das diversas áreas deve ser definido como executor destas tarefas e seu operador.

Uma estrutura ou sistema interno deve coordenar a rodagem destes modelos e reportar periodicamente de forma sistematizada à administração da empresa para a tomada de decisões. Esta rotina deve ser mensal e em todas as reuniões do Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

**DÁ MAIS SOLIDEZ ÀS DECISÕES DA EMPRESA**

Esta operacionalidade trabalha conceitos de governança corporativa que, entre outras, servem para objetivos como a perpetuidade das empresas, que não tem outro caminho que não seja qualificar estas estruturas. Levando-se em conta sempre as peculiaridades de cada empresa, lembramos que estes conceitos são universais, não diferenciando empresas públicas ou privadas, familiares ou com controle disperso.

Dá maior consistência e transparência às informações que a empresa presta e o domínio da ferramenta vai gerando confiabilidade, fundamental para quem analisa ou avalia a empresa;

No caso de uma empresa assumir uma estratégia mais arriscada, a sistemática ao rodar o cenário mais adverso permitirá que sejam trabalhadas em paralelo as consequências e os planos de contingências para a cobertura do maior risco assumido

## **AGREGA-SE MAIOR PREVISIBILIDADE À EMPRESA.**

*Imprevisibilidade é fator de risco e paga-se por isso, em todos os sentidos.*

***O risco de mercado permite testar as empresas e cenários de stress bem trabalhados certamente podem evitar perdas. Quando as empresa decidem se expor nos níveis de risco que muitas assumem, as altas administrações devem ter instrumentos de decisão com cenários em que, mesmo que não acreditassem (improvável) porém seriam possíveis de ocorrer (porém possível), mesmo que com chance mínima.***

***A maior parte das empresas que passa por problemas, na realidade é surpreendida por fatores externos e não possui um mecanismo eficiente de correta avaliação dos riscos a que está exposta.***

***O DOMÍNIO DESTE TIPO DE FERRAMENTA É QUE DEFINE O GRAU DE CONTROLE QUE AS ADMINISTRAÇÕES TEM DE SUAS EMPRESAS.***

O correto posicionamento das empresas e o grau de transparência de suas informações e projeções representam um ativo interessante sempre que ela acessar quaisquer mercados, quer seja de dívida, quer seja de equity.

## **R.R.HINGEL CONSULTORIA EMPRESARIAL**

*Mercado de Capitais*

*Preparação de empresas para o acesso ao Mercado de Capitais*

*Assessoramento a Fusões e Aquisições*

*Diagnóstico e Reestruturação Financeira*

*Operações Financeiras Estruturadas*

*Desenvolvimento de Planos Estratégicos*

*Conselhos de Administração*

*Cenários Econômicos*

### ▶ **Contatos:**

▶ [rrhingel@gmail.com](mailto:rrhingel@gmail.com)

▶ Edifício FK

▶ Rua Antônio Carlos Berta 475, conj. 1.501

▶ Porto Alegre - RS

▶ CEP 91340-020

▶ Fone: (51) 3328.4295

▶ Celular: (51) 8210.2827