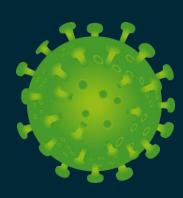
A Redefinição Global e Local

"A maneira como você encara a vida é que faz a diferença. A vida muda quando você muda." Luiz Fernando Veríssimo

As exigências dos Investimentos Estrangeiros estão sendo desenhadas com novos parâmetros. Uma das principais ênfases tem colocado a preocupação dos países com aspectos socioambientais sustentáveis, e a confiança depositada em uma nação começa a ser redefinida pelas ações e impactos na nova ordem. As agências classificadoras de rating estão aderindo aos padrões ESG — Environmental, Social and Governance (Ambiental, Sustentabilidade e Governança). Para atingir o Investment Grade (grau de investimento) os indicadores qualitativos terão grande peso.

Na redefinição local, Estados e municípios tiveram ressaltadas fortes crises fiscais. Reformas administrativas e previdenciárias continuam na agenda. O Presidencialismo de coalização trouxe a governabilidade e simbiose entre executivo e parlamento e perdeu a Governança - desafios de uma nova era.

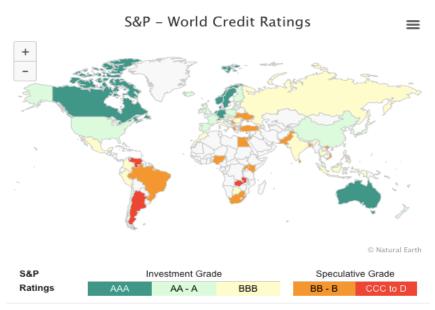
Nas corporações, a tecnologia reforça a importância das pessoas e da competitividade. Novas competências surgiram trazendo novas atitudes, novas habilidades e um novo conhecimento a ser adaptado a uma redefinição nessa mudança. A velocidade dessas mudanças exige esse repensar.





Os Ratings no Mundo

Investidores do mundo todo utilizam o *rating* como informação importante quanto às opções e onde aplicar seus recursos. O *rating* é uma pontuação gerada por agências de risco que classificam instituições e países sobre a capacidade financeira de honrar dívidas. Funciona como um indicador de crédito e, quanto maior a pontuação, melhor a liquidez do país/instituição avaliado. Dentre os vários critérios envolvidos na determinação do *rating*, estão a taxa de juros, o fluxo de caixa, nível de alavancagem, contexto político do país, solidez do balanço patrimonial e projeções de resultados futuros. Nesse sentido, as agências de risco funcionam como certificadoras nos

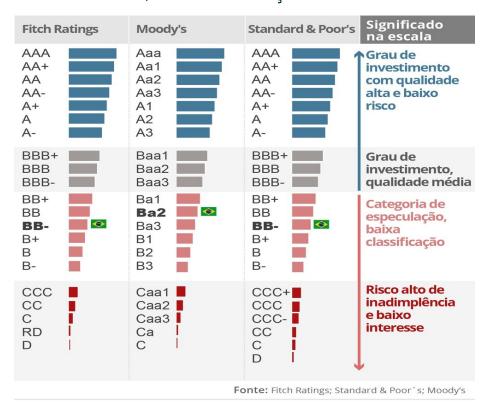


diagnósticos e avaliando se o país/instituição está deficitário, o que proporciona insumos para decisões de investimentos. Dentre as agências, destacam-se a *Standard & Poor's* (S&P), *Fitch*, e *Moody's*.

Em Maio de 2020, a Fitch manteve a nota de crédito do Brasil em BB- (cenário especulativo), mas revisou a perspectiva de estável para negativa, refletindo a deterioração das perspectivas fiscais do país, e os riscos negativos por conta da incerteza política quanto à duração e intensidade da pandemia.

Fonte: S&P, 2020.

Seguindo a mesma tendência, a agência S&P, em abril, rebaixou de estável para negativa a perspectiva do *rating* brasileiro, atualmente em BB-. A agência Moody's manteve o *rating* do Brasil em Ba2, em maio, com perspectiva estável, colocando o país dois degraus abaixo do grau de investimento. Dentre as consequências de quedas no *rating*, destacam-se a perda de investimentos, a desvalorização cambial e o crédito mais caro.



As avaliações referente ao rating brasileiro refletem as dificuldades advindas com a pandemia. Este fato se reflete na estimativa do déficit primário para o governo central (Tesouro, Banco Central e Previdência), para o qual a expectativa da despesa primária em 2020 foi elevada de R\$ 229,301 bilhões para R\$ 1,983 trilhão, totalizando uma estimativa de déficit primário de R\$ 787,45 bilhões, segundo o Ministério da Economia

Em nível mundial, os impactos no rating, em geral, seguem a mesma tendência do Brasil, com probabilidade de mais cortes. De 90 países revisados pela S&P, quase metade sofreu cortes.

Fonte: Ministério da Economia; S&P, 2020.

Na contra mão dessa tendência, os Estados Unido tiveram seu *rating* reiterado em Aaa pela Moody's, com perspectiva estável, afirmando que a economia do país permanece resiliente, apesar do impacto econômico da Covid-19.

Segundo a agência, a afirmação é sustentada pelo excepcional poder econômico do país, pelo alto poder institucional e de governança, e pelos papéis únicos e centrais do dólar e do mercado de títulos do Tesouro no sistema financeiro global, que entre outros benefícios proporcionam extraordinária capacidade de financiamento.

A Argentina teve seu *rating* rebaixado pela Fitch, de C para RD (*default* restrito), em maio de 2020, após o não pagamento de juros de três bônus soberanos, indicando *default* (o país não conseguiu cumprir com suas obrigações financeiras).

A preocupação com *rating* por parte de países pobres tem desestimulado a renegociação de dívidas. Destes, alguns estão relutantes em solicitar propostas de alívio de dívidas oferecidas pelo FMI, G20 e Banco Mundial que, preocupados com as consequências de um rebaixamento em seus *ratings*, como dificuldades no acesso ao mercado de crédito em um momento futuro.











O Impacto na Prefeituras Municipais no Brasil

A pandemia da Covid-19 tem causado uma crise sem precedentes, e todos os países e setores produtivos estão sendo afetados fortemente por suas implicações sanitárias, econômicas e sociais. No Brasil, a partir do Ministério da Economia e após densas modificações realizadas no Congresso Nacional, foi aprovado a LC 173, fruto das PLs 149 e 39, na Câmara e no Senado que, na prática, injetou R\$ 60 bilhões diretamente nos cofres de prefeituras e Estados, e autorizou a suspensão de pagamento de dívidas dentre outras medidas com foco no alívio financeiro dos entes federados. Além desta, a MP 938/2020, que prevê a compensação das perdas do FPM. Tal conjunto de medidas tem assegurado uma certa tranquilidade financeira em nível municipal para o ano de 2020. Entretanto, o que será das prefeituras em 2021, num cenário pós-crise, com a capacidade fiscal e de endividamento da União completamente comprometida pelos diversos pacotes de ajuda aos municípios, estados, população vulnerável e empresas?

Em muitos casos, as finanças públicas municipais estarão deterioradas. Em outros, o impacto pode ser mitigado conforme a diversificação do setor de serviços, que pode recuperar-se antes do setor industrial. Dada a ineficiência do setor público, garantida por leis e fisiologismos, a opção disponível ao poder executivo municipal pode ser a de reduzir custos com programas sociais e investimentos, ambos instrumentos que seriam importantes para a convivência e superação da crise causada pela Covid-19. Diante das restrições orçamentárias, escassez de auxílio federal e estadual para 2021 e do quadro de maior aprofundamento das necessidades sociais, cabe às gestões municipais adotarem a cultura de avaliação de políticas públicas.

Isso significa implementar um sistema de monitoramento e coleta de informações fiscais, operacionais, sociais, demográficas e econômicas concernentes às políticas públicas operacionalizadas pela esfera municipal. A gestão municipal precisa controlar o gasto, como gasta e identificar a eficácia deste, isto é, se o serviço está sendo efetivamente entregue na qualidade e tempo adequados ao público-alvo no desenho da política.

Para definir onde é possível reduzir gastos é necessário identificar para onde, para quem, e como estes gastos estão sendo realizados. Sem a adoção de um sistema efetivo de monitoramento, coleta e análise de informações, o poder executivo municipal não terá os critérios necessários para decidir com base na economicidade.

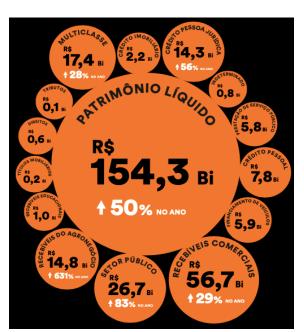
A partir da análise das informações operacionais do munícipio é possível pensar em soluções que disponibilizem entrega de serviços assistenciais atrelados à economicidade e respeito às restrições financeiras das prefeituras, como (I) elaboração de consórcios intermunicipais para a gestão de resíduos e provimentos de serviços de saúde e de transporte para alunos de zonas rurais, (II) contratação de dívidas para execução de investimentos em infraestrutura., (III) terceirização de atividades, venda de folhas de pagamento de servidores, (IV) busca ativa, identificação e inscrição nos programas de transferências voluntárias da União oferecidos através de ministérios, para áreas especificas como educação, saúde e assistência social. **Apesar do cenário critico, uma gestão alicerçada em informação de qualidade, pautada por boas práticas de governança que privilegiem o caráter intersetorial e sistêmico da oferta de serviços e bens públicos poderá ser crucial na superação da presente crise.**



Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios - FIDCs

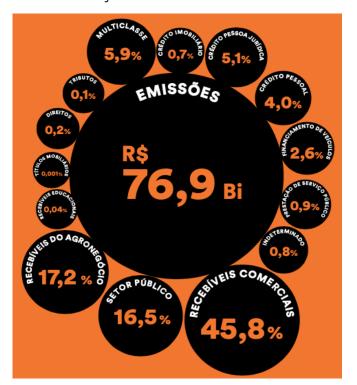
As tentativas de acesso ao crédito pelas vias tradicionais são muitas vezes impactadas por muitas burocracias e altas taxas. As dificuldade sofridas para o acesso ao crédito impulsionaram o surgimento de alternativas mais facilitadas, como as Fintechs (*startups* financeiras) e FIDCs (Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios). Voltado a investidores mais experientes, os FIDCs têm se destacado no Brasil.

Os direitos creditório são diretos de receber por meio de cheques, parcelas de carta de



crédito, alugueis, contratos ou duplicatas. Para o caso de antecipação do título, existe a possibilidade de transformação do valor em um título negociável. Os FIDCs buscam retorno através desse direitos, e destinam legalmente um mínimo de 50% em direitos creditórios. Grande partes dos aportes são realizados por investidores institucionais, como fundos, gestores de fundos, *Family offices*, fundos de pensão e seguradoras. De acordo com a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), essa aplicação ganhou grande protagonismo em 2019 e esteve no radar dos investidores mais criteriosos. Segundo a Uqbar, 2019 foi histórico para os FIDCs, principal veículo de securitização dos país, fechando o ano com um patrimônio líquido consolidado de R\$ 154,35 bilhões e 909 FIDCs operacionais.

Até dezembro de 2019, foram emitidos 76,85 bilhões em cotas de FIDC, sendo os maiores emissores de cotas os fundos compradores de recebíveis comerciais. Do total emitido em 2019, R\$ 11,77 bilhões foram provenientes de um único fundo, o FIDC Vale NP. Especialistas ressaltam que o comportamento distinto dos FIDCs não tem refletido a atual situação vivida pelo Brasil na pandemia, dado que a negociação de suas cotas foi baixa durante a crise, o que manteve a remuneração do mesmos no CDI + 2,5%. Por um lado, esse comportamento preocupa analistas,



dada a incerteza gerada pelos impactos da crise atual. Ainda assim, esses fundos demonstram um grande potencial de crescimento. As expectativas para o mercado de FIDCs no Brasil são promissoras, considerando a elevada taxa de crescimento da carteira, o amadurecimento dos principais players no mercado de cessão de crédito, o elevado investimento em tecnologia e a calibragem da legislação vigente para a constituição e funcionamento dos FDICs, alinhada à Lei da Liberdade Econômica.

Em linhas gerais, essa lei introduziu uma série de dispositivos no Código Civil que buscam dar maior segurança e flexibilidade a essa modalidade de investimentos, de forma a atrair mais investidores e prestadores de serviços.

Outro ponto que deve ser abordado pela nova norma dos FDICs é a possibilidade de constituição de FIDCs voltados para o público em geral. Tais evoluções tornam a modalidade cada vez mais segura e flexível. Em termos de montante de patrimônio líquido, os dez maiores FDICs do Brasil totalizaram quase 30% das emissões do total em 2019.

Montante de Patrimônio Líquido – Consolidado

FIDC	2019	
	R\$ MM	8
Cielo	9.804	6,4
Apolo	8.030	5,2
Jaya NP	5.710	3,7
Tapso NP	5.338	3,5
Bancos Emissores de Cartão de Crédito Stone II	2.997	1,9
Vale NP	2.372	1,5
Pagseguro I	2.186	1,4
JC Diversificado III NP	2.068	1,3
Green Eficiency Aberto NP	2.000	1,3
Materus Aberto NP	1.999	1,3
Dez Maiores	42.504	27,5
Total	154.349	100,0

Gestão de Pessoas - A importância das atitudes!

Essa crise será vencida por aqueles que entenderem este momento e o seu papel neste momento. Seu papel na casa, na família, na empresa, na sociedade, no planeta. (...) Aqueles que se posicionaram de maneira contundente a favor de quem precisa terão dianteira enorme nos corações e nas mentes das pessoas quando esta crise passar. E ela vai passar! ("Onde você estava na crise?" - Nizan Guanaes, Folha de São Paulo, 14/7/20)

Nizan Guanaes, ao tempo em que, nesse excelente artigo, reconhece a importância de aspectos como conhecimento, tecnologia e inovação para vencer essa crise, destaca, como está demostrado no trecho transcrito acima, que as pessoas são o principal diferencial.

Com o título "Gestão de Pessoas em Tempos de Crise" foi publicado no "BFA *Highlights* 5" artigo no qual foram avaliados diversos aspectos organizacionais e pessoais relevantes para gestão de pessoas. Neste artigo, aprofundaremos alguns aspectos ali abordados, enfatizando os relativos aos indivíduos.

O termo "O CHA da competência" é um conceito conhecido dos profissionais de psicologia organizacional e de gestão de pessoas, sendo adotado em metodologias aplicadas a processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de pessoas. CHA são as letras iniciais de **Conhecimento**, **Habilidades e Atitudes**. **Conhecimento** é o conjunto de tudo o que uma pessoa aprendeu nas escolas, nas universidades, nos livros, na experiência do trabalho e da sua vida. É o SABER. **Habilidades** são as formas e técnicas de aplicar o conhecimento nas diversas circunstâncias onde esse é requerido. É o SABER FAZER, *KNOW HOW*. Mesmo tendo profundo conhecimento de anatomia humana, um médico só será um cirurgião se ele adquirir, na prática, as



habilidades necessárias para realizar cirurgias com eficácia e segurança. **Atitudes** são as decisões conscientes ou inconscientes que levam uma pessoa a agir e reagir no dia-a-dia em relação a fatos e a outras pessoas de seu ambiente. É o SABER SER. Portanto, o CHA reúne aspectos técnicos, ou *hard skills*, e comportamentais, ou *soft skills*.

A reunião de Conhecimento, Habilidades e Atitudes relacionados a um conjunto de temas constitui a Competência específica de uma pessoa para desempenhar uma função específica na vida, seja pessoal ou profissional. Outrora, a noção de competência estava ligada principalmente ao domínio de um determinado assunto, de forma que, ao simplesmente deter o conhecimento sobre determinado assunto já a tornaria "competente". Em uma visão mais moderna, segundo HAMEL e PRAHALAD (1995)*, "competência é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, na sua manifestação, produzem uma atuação diferenciada". Tomando emprestado conceitos da física, podemos compreender o conhecimento somado às habilidades de uma pessoa para o exercício de determinada função como a energia potencial de sua competência relativa a essa função que, com suas atitudes, a transforma em energia cinética, o que gera trabalho (resultado) no exercício dessa função. Isso explica a frase: "fulano tem potencial, mas não sabe usá-lo!".

Reconhecendo **competência** como um conjunto integrado e inseparável, doravante nos aprofundaremos nas **atitudes**. Além da dimensão individual, essas possuem também uma dimensão organizacional importante, pois cabe à organização, por intermédio de suas lideranças e seu processo de gestão, estimular o engajamento das pessoas, para que cada uma tenha atitudes

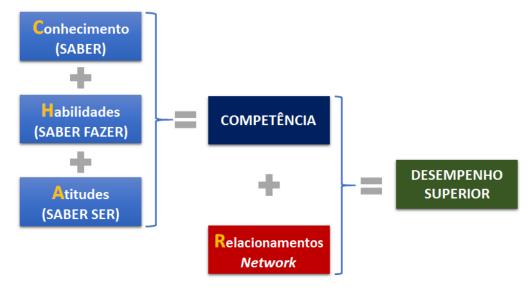
coerentes com os propósitos, valores, princípios e estratégias organizacionais. Para isso, é essencial adotar práticas de gestão que fortaleçam a confiança, a verdade, a ética, a sinceridade e o compromisso, coibindo práticas antagônicas a estes valores. Ademais, também é importante que a organização incorpore a Gestão para Resultados (GPR) ao seu processo de gestão, de modo que a organização e as pessoas trabalhem orientadas por objetivos e metas claras e tenham seus resultados medidos sistematicamente de modo objetivo e transparente. O que induz o foco e o senso de prioridade nas atitudes.

Como ensinou Jesus: "Por seus frutos os conhecereis. Porventura colhem-se uvas dos espinheiros, ou figos dos abrolhos? (Mt.7:16)". Isso nos remete ao fato de que cada indivíduo é único e será o que é de "sua natureza" ser. Logo, é igualmente importante atentar para a dimensão individual das atitudes, especialmente o caráter da pessoa, sua inteligência e conhecimento geral e, em especial, sua inteligência emocional, a qual, segundo Daniel Goleman*, "é a capacidade que um indivíduo tem de identificar os seus próprios sentimentos e os dos outros, de se motivar e de gerir bem as emoções internas e nos relacionamentos".

Nesse contexto, dois aspectos devem merecer atenção especial: **autoconhecimento**, que é o grau de conhecimento e o domínio que a pessoa tem de seus sentimentos e emoções, o que o ajudará a ter atitudes coerentes em cada circunstância; e **presença**, que é a capacidade de concentração na atividade do momento, desempenhando-a com a atenção necessária, sem se deixar dispersar por eventos futuros e pretéritos, por mais relevantes que possam ser. Ambos contribuem para elevar a proporção das decisões conscientes em relação às inconscientes, o que

eleva a efetividade das atitudes e, por consequência, a competência e os resultados da pessoa na função desempenhada.

Concluindo, cabe destacar que para obter **desempenho superior** em uma função, além da competência específica, é fundamental, e cada vez mais importante, que a pessoa tenha a capacidade de construir e manter **relacionamentos** relevantes (*network*), tanto na organização como com os *stakeholders* com os quais se relaciona. E o CHA da Competência vira CHAR do Desempenho Superior, que deve merecer atenção especial tanto das organizações como de cada uma das pessoas que as integram, pois as pessoas são, cada vez mais, o principal diferencial para o sucesso das organizações.



Desafie-se a olhar para novos horizontes!!!

A BFA Assessoria em Finanças e Negócios pode auxiliar sua empresa rumo ao "Novo Normal" oferecendo soluções customizadas para o seu negócio.

Somos uma empresa especializada em Fusões e Aquisições e oferecemos soluções nas áreas de finanças, gestão, desenvolvimento de negócios e elaboração de projetos de investimentos junto a instituições financeiras, empresas e organismos nacionais e internacionais.

Atuamos como assessoria em todo o processo de emissão de títulos nos mercados nacional e internacional, debêntures e bonds, e de compra e venda de empresas, com produtos específicos voltados à Gestão por Resultados (GPR), contemplando a gestão de atividades de Planejamento, Execução e Controle nos níveis estratégico, tático e operacional.

BFA Assessoria em Finanças e Negócios Juntos em todos os momentos!



www.bfa.com.br <u>bfa@bfa.com.br</u> + 55 85 3272-6500

