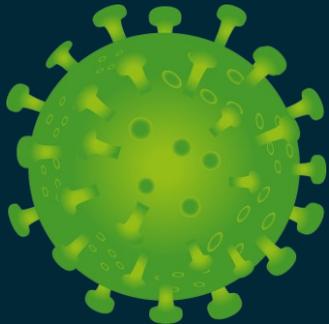


Taxa de Juros, Inflação e Planejamento

*Seleção adversa ocorre antes da transação ocorrer.
Minsk, 2000 .*

A grande redefinição da economia sofre o dilema da elevação das dívidas dos Estados e aumento descomunal da liquidez. A escassez de produtos e ativos podem experimentar um efeito adverso à melhoria das condições sociais causado pelo impacto do aumento da inflação, sobretudo para as classes menos favorecidas. A demanda retraída e redução da oferta precisam encontrar novo equilíbrio e isso requer tempo para os ajustes. A proteção social vinculada aos orçamentos públicos não corrobora para esse ajuste, sem contar com as questões estruturais ainda sem premissas transformadoras.

Do outro lado, os orçamentos privados necessitam de reconversões e novos cenários sem conter referências com o passado recente. O *stress* econômico exige considerações sobre parâmetros melhor contextualizados com a dinâmica do “Novo Normal”. Investidores buscarão ativos na tentativa de não perderem o poder aquisitivo, assumindo riscos de curto prazo para manterem suas riquezas no longo prazo - um bom ambiente para o mundo real das atividades produtivas.



Crescimento, Inflação e Taxa de Juros

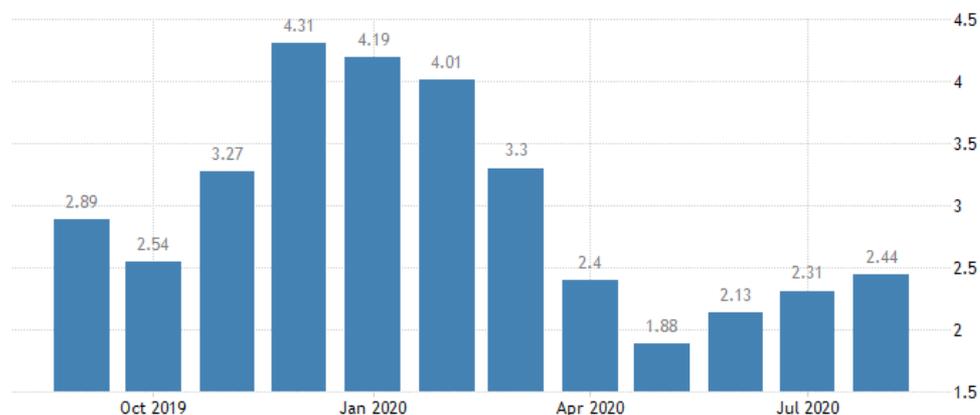
Em momentos de crise como o atual vivido, estudos e debates acerca da economia dominam os noticiários com mais intensidade com temas relevantes como crescimento econômico, juros e inflação. A inflação é, de maneira simplificada, a perda do valor do dinheiro, com aumento generalizado de preços em um determinado período de tempo. Em outras palavras, se hoje o ingresso do cinema custa R\$ 20 e tem-se uma inflação de 10% a.m, será preciso R\$ 22 para comprar o mesmo ingresso. Em tese, R\$ 20 valem menos do que valiam no mês anterior. Esse aumento de preço, a depender das expectativas dos agentes e do cenário econômico, pode tomar proporções catastróficas, como já vivido no Brasil em décadas atrás.

Por outro lado, a SELIC determina o nível básico de juros na economia, sendo, portanto, considerada como o preço do dinheiro. Teoricamente, baixas taxas de juros fomentam a economia e a atividade econômica para consumo e investimento, que pode influenciar o nível de preços, ou seja, a inflação. Ao definir a taxa de juros, o objetivo do Banco Central é impactar diversos aspectos da economia que podem se reverter em alteração no nível de preços.

Um dos grandes dilemas da economia moderna é inflação x crescimento. Na prática, não é possível o governo fazer a economia crescer acima de seu potencial produtivo. Isto posto, o retrato da atual situação do país reflete uma sensação de crescimento não sustentável que, na verdade, é causada pelo aumento de liquidez.

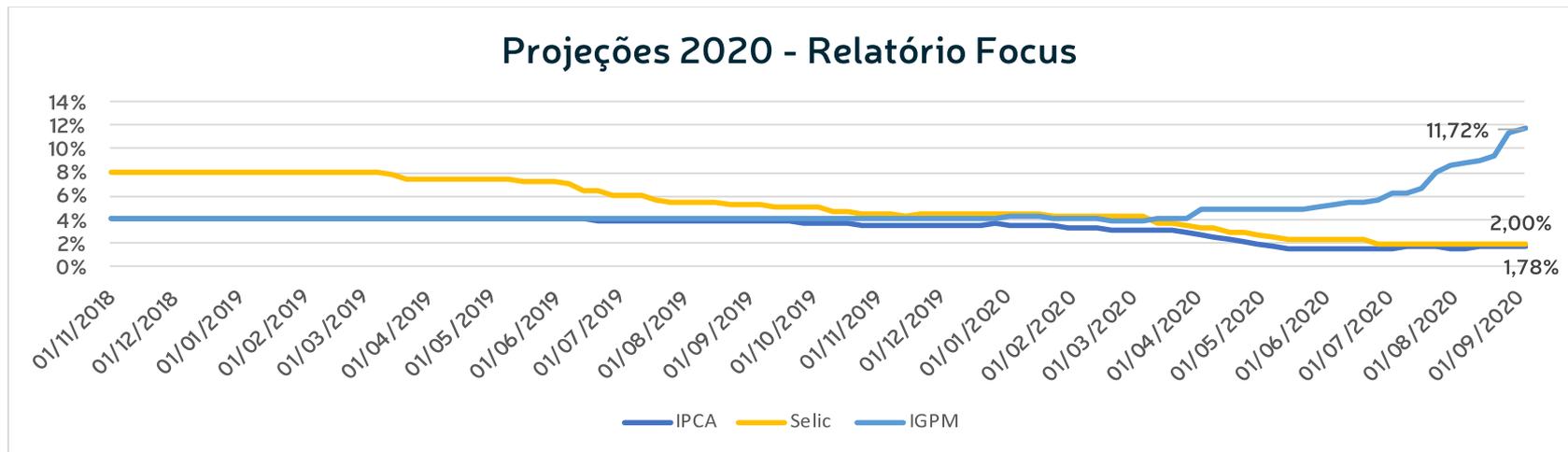
BFA Highlights

O poder de compra adquirido pela população com os auxílios não necessariamente significa recuperação econômica. O cenário é de excesso de liquidez com uma tentativa de manutenção do consumo das famílias, em um ambiente de escassez de ativos e produtos. No Brasil, a forte desvalorização do real frente moedas fortes como euro e dólar impacta ainda mais os preços, em especial os de alimentos, dado que a atratividade para exportações atua diminuindo a oferta de alimentos no país, em um momento em que o auxílio emergencial estimula o consumo. Em conjunto, essas duas variáveis aumentam os preços dos bens de capital, críticos à produtividade econômica. A Selic na mínima histórica (2%) não resulta em maiores avanços na economia. Apesar de baixa em relação aos demais países emergentes, ainda é alta diante das taxas de juros negativas em países desenvolvidos, além de, em momentos de stress, inibir a inversão de investimentos na economia. Por isso, a recuperação econômica requer outras medidas e reformas estruturais.



O reflexo na bolsa brasileira tem sido de sucessivas quedas, após considerável recuperação. A migração de investidores domésticos para a Bolsa, ganhou foco com os juros em mínimas históricas, mas não vem surtindo o efeito esperado, reforçado, também, pela fuga de capital do país. É necessário ter cautela. As reuniões do *Fed* e do COPOM vão movimentar as previsões.

Por ora, apesar das incertezas e da queda de 9,7% do PIB brasileiro no segundo trimestre de 2020, as perspectivas para 2021 continuam positivas, com projeção de crescimento de 3,5%. Segundo o relatório Focus, a Selic em 2021 deve chegar a 3,0% a.a, assim como o IPCA.



Atualmente, o Brasil sofre uma pressão inflacionária pelo aumento do dólar e da alta liquidez no mercado mundial com a injeção de recursos financeiros pelos bancos centrais mundiais para conter os problemas econômicos da pandemia. A observação dos preços relativos é fundamental para a alocação dos investimentos.



FUNDEB e seu Impacto no Desenvolvimento do País

O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), é formado por 27 fundos (26 estaduais e 1 do Distrito Federal) que servem como mecanismo de redistribuição de recursos destinados à Educação Básica – desde creches, pré-escolas, educação infantil, ensino fundamental, ensino médio até a educação de jovens e adultos (EJA).

O FUNDEB recebe verbas do Governo Federal e de estados e municípios. Por lei, uma série de impostos tem parte de suas receitas vinculadas ao FUNDEB, a exemplo do ICMS. Cada estado e o Distrito Federal tem um fundo que funciona como uma conta bancária coletiva, onde são depositados recursos de diferentes fontes de impostos estaduais e municipais e, em certos casos, transferências do Governo Federal para estados e municípios. O montante recebido é redistribuído de acordo com o número de alunos da educação básica pública de cada rede, etapas e modalidades de ensino, seguindo um conjunto de regras.

Dentre as regras, destacam-se que pelo menos 60% do recurso do FUNDEB deve ser aplicado no pagamento do salário de professores da rede pública na ativa. O dinheiro pode ser usado, também, para remuneração de diretores, orientadores pedagógicos e funcionários, na formação continuada dos professores, no transporte escolar, na aquisições de equipamentos e material didático, e na construção e manutenção de escolas. Em 2019, o valor mínimo distribuído por estudante pelo Fundo foi de R\$ 3.044,29.

Iniciado em janeiro de 2007, tinha vigência até 2020, conforme Emenda Constitucional nº 53. Houve um intenso debate público acerca de sua possível continuidade. Fruto disso, o pontapé inicial para um “Novo FUNDEB” em 2021 foi dado com a promulgação da Emenda Constitucional 108/2020 (PEC15/2015, na Câmara; e PEC 26/2020, no Senado). Dentre os defensores do Fundo, os argumentos falam sobre a importância de sua manutenção e aprimoramento para fomentar maior qualidade e equidade educacional. Em 2019, o montante distribuído pelo fundo aos estados e municípios foi de aproximadamente de R\$ 165 bilhões.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) aponta que o Brasil aplica 21,1% do PIB em previdência, educação, saúde e assistência social. Cada R\$ 1 investido pelo governo em ações sociais traz de volta R\$ 1,37 em riquezas para a economia do país. Um incremento de 1% do Produto Interno Bruto (PIB) em políticas sociais representa 2% de alta no rendimento das famílias (responsáveis por cerca de 80% do PIB nacional).

Investimentos sociais são importantes para o crescimento econômico com equidade. No entanto, é o investimento em educação que gera mais valor à economia. Cada R\$ 1 investido pelo governo em educação corresponde a R\$ 1,85 de aumento no PIB. O mesmo valor gasto na saúde gera R\$ 1,70 de retorno, e no setor agropecuário ou de minério gera R\$ 1,40 de aumento no PIB. Isso porque quem estuda consegue melhores salários e eleva seu padrão de consumo. Logo, gastos em educação devem ser entendidos como *investimento*. Além de gerar conhecimento, impulsiona a economia pelo aumento da qualidade na oferta de produtos, e aumento imediato do consumo ao pagar salário de professores e demais relacionados à educação.

Cabe, diante das precariedades e papel do Estado na educação, saúde e segurança pública, “A política social brasileira não apenas protege, como promove o cidadão”, conforme explica Joana Mostafa, técnica de planejamento e pesquisa do IPEA.

O investimento em educação impacta também a saúde nacional. Quanto melhor instruída a população, maiores as chances de adoção de medidas sanitárias e de promoção da saúde. Para a saúde, investimentos públicos representam empregos, geram demanda por mão de obra qualificada e aquisição de aparatos tecnológicos, que contribui para investimentos e aumento na demanda de indústrias. “Para cada 1% a mais investido em *educação e saúde*, há um efeito multiplicador que aumenta em 1,78% o PIB e em 1,56% a renda das famílias.” Além da melhor qualidade de vida, investimento em educação forma profissionais melhor qualificados para o setor produtivo, reduzindo o custo por funcionário, absenteísmo, e a necessidade de treinamento por parte das empresas. A educação leva mais técnica para lidar com maquinário e conseqüente redução no número de acidentes, melhor visão sistêmica de processos, habilidade para relacionamento com clientes, e geração de valor agregado na produção de bens e prestação de serviços.

Consumidores bem instruídos, são mais exigentes e demandam evolução nas empresas para que os atendam satisfatoriamente. O mesmo comportamento ocorre em relação aos representantes políticos. Uma população *bem instruída/educada*, naturalmente, será mais exigente ao cobrar que políticos eleitos atendam às demandas da sociedade como um todo. A educação forma uma população ciente de seus direitos e deveres sociais, eleva o padrão de oferta e demanda no mercado, gera valor e riqueza às empresas, e contribui fortemente para a qualidade vida e oportunidades junto ao mercado.

Para além do Orçamento Base Zero (OBZ)

Aproxima-se o final deste atípico 2020 e as pessoas e organizações se deparam com a necessidade de pensar e planejar 2021, mesmo sem saber com alguma certeza como será este resto de ano. Tomo emprestado a Fernando Pessoa a célebre frase atribuída aos navegadores portugueses, “navegar é preciso, viver não é preciso”, para, substituindo “navegar” por planejar, dar ênfase à importância dessa atividade – lembrando que, na tal frase, o primeiro “preciso” tem o significado de necessário e o segundo de exato. Portanto, mesmo ante a imprecisão inerente ao ato de viver, especialmente em uma conjuntura como a que vivenciamos, não podemos prescindir de pensar o futuro e planejar, especialmente nas organizações, com ou sem fins lucrativos, pois sua ausência gera desorientação, da qual decorrem decisões erráticas e ações ineficazes, além de desperdício de recursos.

O Orçamento é um instrumento da gestão financeira que resulta do processo de gestão da organização. O Orçamento e o Fluxo de Caixa aproximam o gestor financeiro das operações da organização e da realidade de seus negócios. O bom gestor financeiro não pode prescindir desses instrumentos de trabalho. O processo de planejamento orçamentário é, em sua essência, a tradução de um dado plano em linguagem monetária. Essa relação de causa e efeito inescapável implica ser impossível ter um bom orçamento sem um bom plano, ou, dito de outro modo, qualquer orçamento sem um plano que o preceda e fundamente é uma mera peça financeira de ficção, posto que sem conexão com a realidade da entidade objeto do orçamento – e isso é mais comum que se poderia imaginar.

O processo orçamentário clássico é geralmente anual, constituído de três etapas: o planeamento orçamentário, a execução orçamentária e o controle orçamentário. A primeira etapa se realiza, comumente, no último trimestre do ano que antecede o exercício social a que se refere, tendo seu cronograma associado ao planeamento estratégico e operacional da organização. A segunda dá-se em cada decisão no dia a dia do exercício social que tenha impacto em receita ou gasto – é quase tudo. A terceira se realiza de modo concomitante à execução e a cada encerramento de mês do exercício social, de modo a assegurar a conformidade entre o planejado e o executado. Revisões e ajustes nos valores orçados devem ser objeto de avaliação e autorização prévia, e devem ter justificativa com base em alterações relevantes nos planos estratégico e operacional em curso.

O produto do processo de planeamento orçamentário, denominado Orçamento, deve ter os seguintes componentes, resultado da “tradução em termos financeiros” dos planos estratégicos e operacionais autorizados para o exercício social a que se referem: **(i) Orçamento Operacional**, que contempla os aspectos inerentes às operações, sendo subdividido em Orçamento de Vendas, referente às projeções de receitas com vendas, impostos sobre as vendas e custos os produtos, mercadorias e serviços vendidos, e Orçamento de Despesas Operacionais (OPEX), referente aos gastos previstos com administração e marketing; **(ii) Orçamento de Investimento** (CAPEX), contemplando dispêndios de capital autorizado para a execução de projetos de investimento de natureza operacional; **(iii) Orçamento Estratégico** (STRATEX), contemplando os dispêndios autorizados para projetos e ações definidas como estratégicas, tais como ações de M&A e projetos de inovação que, por sua natureza, representarão mudanças relevantes nos negócios da organização para além do exercício social; e **(iv) Orçamento de Caixa**, ou Fluxo de Caixa, é a

consolidação das três peças antecedentes e mais as aplicações e obrigações de natureza financeira com vencimento no exercício social objeto do orçamento, demonstrando a geração e as demandas de caixa em cada atividade ao longo do exercício social, bem como as fontes de financiamento previstas para suprir os déficits previstos em cada mês. O Orçamento deve ser submetido a

autorização prévia do Conselho de Administração ou de colegiado ou pessoas que detenham a representatividade, de fato e de direito, dos proprietários da organização, que, em sua avaliação, deverão considerar as expectativas de benefícios esperados e os riscos subjacentes ao plano orçamentário proposto. Quando aprovado, o Orçamento a todos compromete e será a referência para a execução e o controle orçamentários.

Principais diferenças possíveis entre orçamento tradicional e Orçamento Base Zero

Orçamento Tradicional	Orçamento Base Zero
Focaliza valores absolutos dos centros de custos e baseia-se em exercícios anteriores.	Considera os objetivos e as metas das Unidades de Negócios, cujos recursos são consequências do caminho traçado.
É elaborado de forma automatizada e nem sempre orientada para o foco do negócio, muitas vezes sem distinção de prioridades entre as despesas.	Assegura a correta alocação de recursos com base no foco do negócio e em evidência clara de prioridades entre as despesas.
Depois de elaborado, não atingindo os resultados esperados, geralmente se corta um percentual linear.	Depois de elaborado, aprova-se o nível de gastos que permita escolher o nível de rentabilidade <i>versus</i> faturamento previsto.
Frequentemente desenvolvido de forma individual, normalmente no setor de Controladoria.	Sempre desenvolvido de forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas.
Em geral, fornece relatórios tradicionais baseados na Contabilidade.	Fornece subsídios decisórios inteligentes para a Administração reestruturar a empresa.

O **Orçamento Base Zero (OBZ)** surgiu da busca de uma forma prática de vincular o processo de gestão orçamentária ao processo de gestão da organização, que também contempla as atividades de planejamento, execução e controle, assegurando alinhamento e sinergia do primeiro em relação ao segundo, o que é essencial para a eficácia de gestão financeira. No OBZ, o planejamento orçamentário é realizado sem levar em consideração o que ocorreu nos anos anteriores, com o objetivo de rever todo o processo do “zero”, sem os paradigmas de uma orçamentação tradicional, que geralmente projeta o futuro de modo incremental em relação ao passado. O OBZ demanda a identificação de maneiras diferentes de executar cada atividade, o que enseja oportunidades para buscar a redução no nível de custo e despesa em relação ao normalmente operado.

O OBZ obtém ganhos relevantes de qualidade e efetividade quando associado ao **Orçamento Matricial**, que, em essência, significa tratar a gestão orçamentários considerando a organização em duas dimensões, como uma matriz, na qual as colunas representam áreas de negócio e áreas funcionais, com os respectivos gestores tendo a responsabilidade direta pela gestão orçamentária das áreas sob sua responsabilidade; e as linhas representam a responsabilidade funcional por atividades-meio críticas à operação da organização, tendo esses gestores ou especialistas a responsabilidade de apoiar os gestores das “colunas” na gestão orçamentária relacionada àquela atividade e realizar o acompanhamento e controle orçamentário dessa atividade, denominada “pacote de gasto” na metodologia. Uma filial, uma categoria de produtos, a diretoria financeira são exemplos da dimensão “coluna”, enquanto TIC, Desenvolvimento de Pessoas, Remuneração e Benefícios são exemplos da dimensão “linha”.

À área Financeira ou de Controladoria, que tem a responsabilidade corporativa pela gestão orçamentária, cabe prover o processo e os sistemas e instrumentos utilizados, bem como assegurar o cumprimento do cronograma e a qualidade do processo, além de atuar para dirimir dúvidas e arbitrar conflitos entre os gestores de “colunas” e os especialistas de “linhas”.

Para concluir, é importante refletir sobre alguns fatores críticos para o sucesso da gestão orçamentárias a seguir comentado:

- 1. Integração:** a gestão orçamentária não pode ser um processo isolado de responsabilidade da área financeira ou da Controladoria, mas deve estar integrado ao processo de gestão, via os processos de Planejamento Estratégico e de Gestão para Resultados (GPR).
- 2. Participação e envolvimento:** a efetividade da gestão orçamentária depende da participação e do envolvimento de toda a organização, a começar por seus proprietários e dirigentes; só assim, será criada e mantida uma cultura de compromisso com a gestão orçamentária em toda a organização, sem o que essa não será sustentável.
- 3. Responsabilização – *Accountability*:** a responsabilização é corolário do compromisso, e a gestão orçamentária visa tornar cada gestor corresponsável pelos resultados da sua área e da organização como um todo.
- 4. Contabilidade por área de responsabilidade:** para que o item “3” anterior seja viável, cada gestor deve ter meios para acompanhar os resultados das áreas sob sua responsabilidade, durante as etapas de execução e controle orçamentários o que deve ser provido pelo sistema de Contabilidade.

5. **Orientação por objetivos:** a integração com o GPR é a forma de prover uma gestão sistêmica orientada por objetivos e a gestão orçamentária é parte relevante desse sistema.
6. **Comunicação adequada:** comunicar adequadamente significa assegurar o conhecimento do processo e das informações relevantes a cada pessoa que participe da gestão orçamentária segundo sua necessidade. A precariedade na comunicação gera confusão o que compromete a credibilidade e a eficiência do processo.
7. **Expectativas realistas:** gestão orçamentária não existe para fazer com que as pessoas “corram atrás” de metas, por vezes, sabidamente irrealizáveis – alguns gestores chegam a afirmar coisas do tipo: vou por “X” no orçamento para ver se conseguimos pelo menos 80% – isso só prejudica a gestão orçamentária, pois cria um “faz de conta” que compromete sua credibilidade, onde a verdade é uma premissa essencial para a compromisso com o processo e com os objetivos a serem buscados.
8. **Tempestividade:** toda a gestão orçamentária precisa ser conduzida sob essa premissa, pois de nada adianta ter um orçamento autorizado três meses após o início do exercício social ou fechar o relatório mensal de controle orçamentário (previsto x realizado) no final do mês subsequente ao mês encerrado.
9. **Flexibilidade para adaptação:** o Plano Orçamentário não pode ser uma “camisa de força” para os gestores. A gestão orçamentária deve ser flexível para capturar e incorporar ajustes e mesmo revisões orçamentárias completas, acompanhando as mudanças no ambiente e necessidades de alterações na estratégia ou nas operações, as quais sempre devem ser avaliadas e autorizadas previamente.

10. Acompanhamento e Controle com o uso de sistemas (ERP) e especializados (BPM): embora uma pequena organização possa realizar sua gestão orçamentária com o apoio de planilha (EXCEL), os imperativos de tempestividade, flexibilidade e “Contabilidade por área de Responsabilidade” impõem às médias e grandes organizações o uso de instrumentos com abrangência sistêmica e automação de atividades do processo orçamentário, só possível com o uso de sistemas ERP ou mesmo BPM (*Business Performance Management*).

11. Correção versus precisão: o orçamento não dever ter o compromisso de precisão como tem a contabilidade. Como previsões, as informações contidas no plano orçamentário podem ser aproximadas, porém devem ser corretas e as mais completas possíveis. O valor de um projeto de investimento, por exemplo, deve ser o mais correto e completo possível, mas sempre será uma estimativa.

12. Reconhecimento e Consequências: um corolário da “Responsabilização” é vincular o desempenho da gestão orçamentária de cada gestor ao sistema de reconhecimento e consequência da organização, preferencialmente por intermédio dos sistemas de remuneração variável e de avaliação de desempenho dos gestores.



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
bfa@bfa.com.br
+ 55 85 3272-6500