

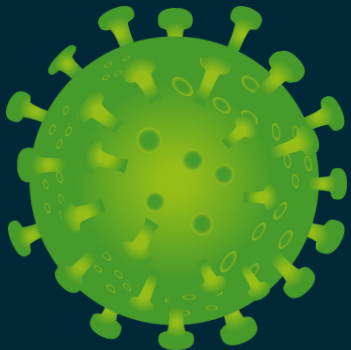
## Gestão e Tendências

*Se algo pode ser feito por meio de um elemento, seria supérfluo fazê-lo por meio de diversos elementos, uma vez que a natureza emprega apenas os elementos necessários, nunca mais do que isto. (Tomás de Aquino, século XIII).*

A situação fiscal brasileira segue no centro de debates. A preocupação acerca de como financiar programa para famílias de baixa renda é uma incógnita a ser resolvida. O desafio em encontrar formas para aumentar a arrecadação pode ser resolvido de maneira simples com cortes nas despesas. O rearranjo das contas públicas vem dando lugar a acomodação, o que é o mais fácil, mas não o mais simples.

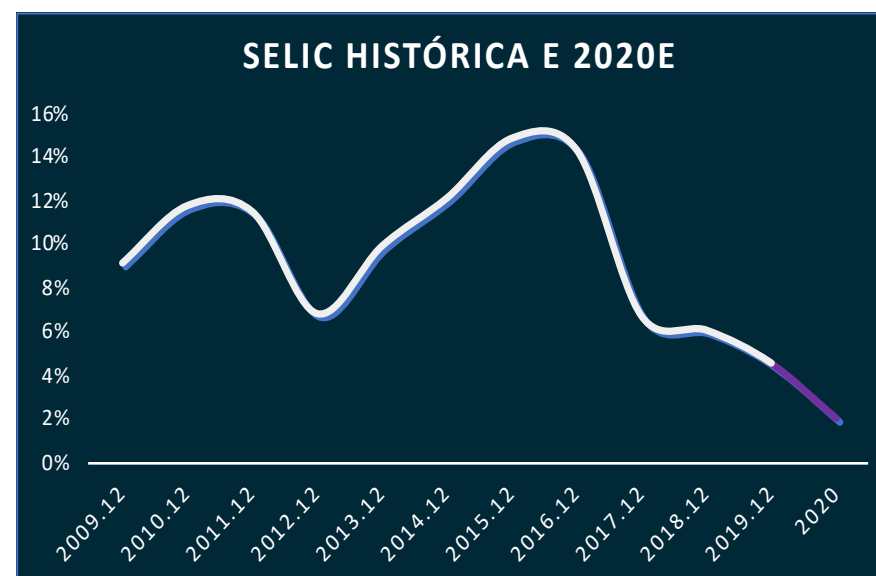
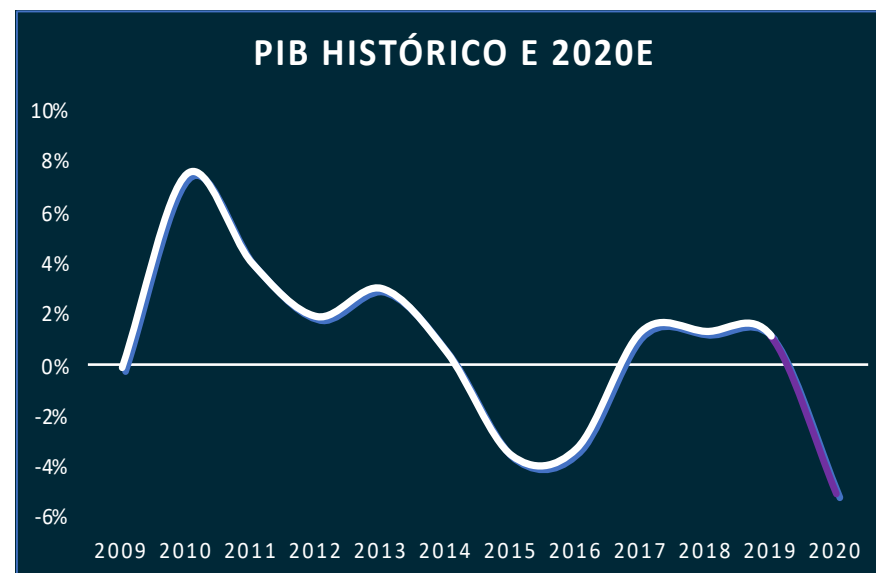
As queimadas na Amazônia colocam mais lenha na fogueira econômica brasileira. O mundo responde, e a percepção de risco-país aumenta, refletido no aumento do prêmio pago a investidores que acabam indo embora. A bolsa brasileira, após melhoras, seguindo a tendência da *Dow Jones*, mostra um descolamento e resistência abaixo dos 100mil pontos.

Os negócios inteligentes são o novo *mindset*. A visão sistêmica, imperativa para evolução, necessita do casamento entre a indústria 4.0 e a aplicabilidade no setor público e privado no rumo ao desenvolvimento sustentável. Medir, avaliar, corrigir e repetir, contam cada vez mais com novos aliados tecnológicos, que, se mal compreendidos, podem se tornar barreiras.

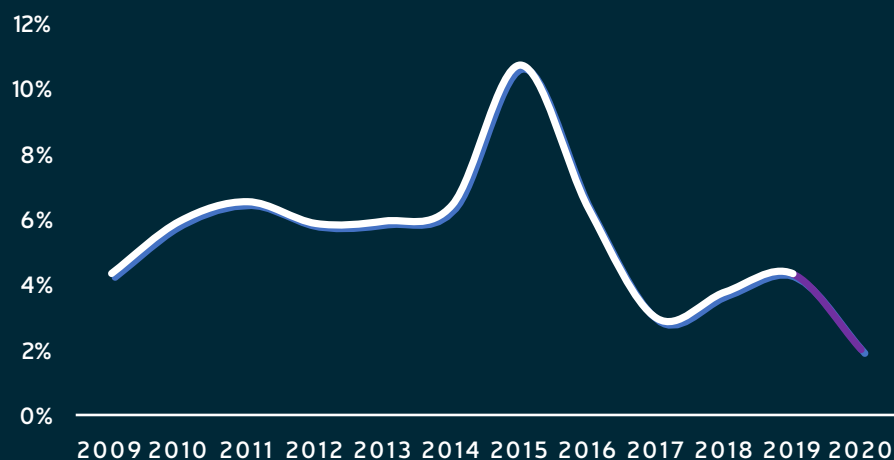


Dentre os esforços do governo para fomentar a economia, sucessivas quedas na taxa básica de juros - Selic, vem sendo observadas desde 2019. As altas taxas de juros no Brasil, muitas vezes, em patamares superiores a 10% nos últimos anos vêm dando lugar à mínimas históricas. Esta tendência segue nas previsões de mercado que, no momento, indicam a manutenção da Selic em 2% em 2020.

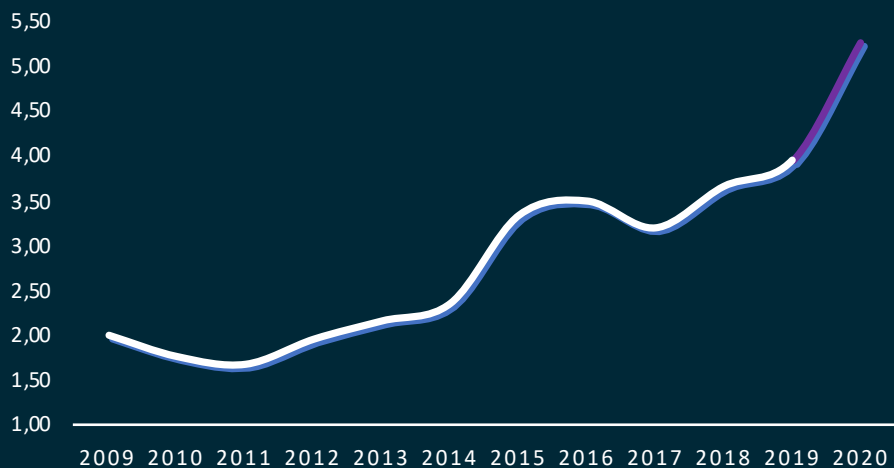
A percepção de crescimento não sustentável vivida no Brasil causada, também, pelo aumento de liquidez, vem se somando aos impactos da pandemia, e um dos reflexos é a queda no PIB. A expectativa, no início do ano, de PIB de 2,3% para 2020, foi substituída por sucessivas quedas, ajustando a expectativa para -5,05%, até o momento. As esperanças animadoras para 2020 no período pré pandemia, cederam lugar para um rombo nos cofres públicos ainda maior, atraindo os holofotes para a grave situação social do país, como foi ressaltado nos auxílios emergenciais.



### IPCA HISTÓRICO E 2020E



### CÂMBIO HISTÓRICO E 2020E



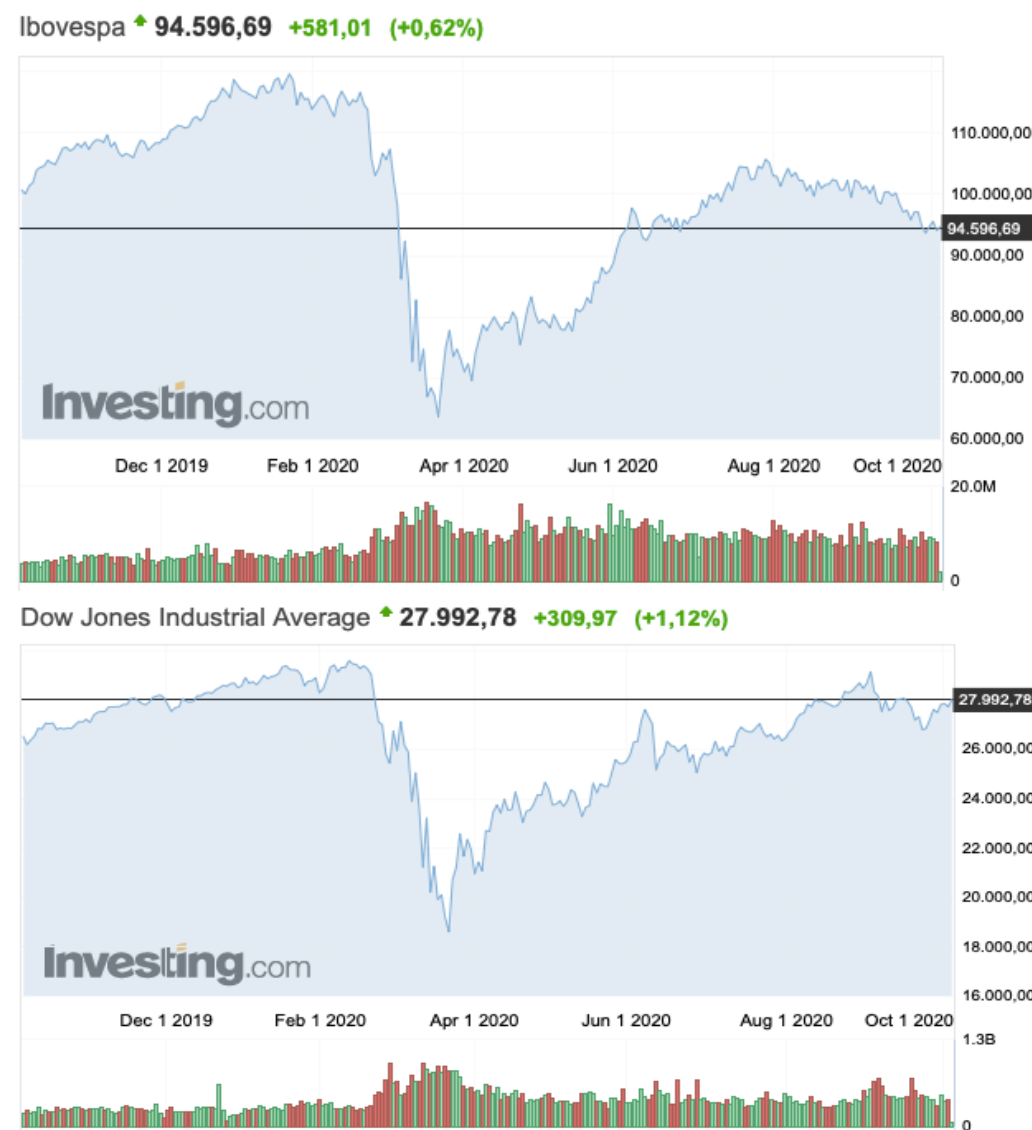
A inflação, aparentemente controlada, também segue tendência de queda, com expectativa de 2% para 2020, apesar da cesta básica de sinais de pressão inflacionária. O poder de compra da população, inflado com os auxílios emergenciais, segue ameaçado diante da dificuldade do governo em manter um programa de auxílio nos próximos anos.

O contexto como um todo é traduzido, também, nas desvalorização do real frente a moedas fortes. O dólar americano continua em alta no Brasil.

Os problemas domésticos do país, principalmente o risco fiscal, explicam a forte desvalorização cambial. No acumulado, entre janeiro a setembro de 2020, a desvalorização foi de 39,59%, a maior observada entre países emergentes e as 33 moedas mais negociadas no mundo. Para fins de comparação, o peso argentino teve desvalorização de 27,69% no mesmo período.

Apesar do índice Ibovespa seguir a mesma tendência do *Dow Jones*, a partir do final de março começou a *descolar*, quando o coronavírus já tinha impacto em nível mundial. Por ser um dos principais índices de ações das bolsas mundiais, o *Dow Jones*, que reúne 30 das maiores empresas americanas, revela que o Brasil, em seu termômetro, segue mais volátil e com indicadores *outliers* em relação à diversificação internacional.

A distância nos desempenhos observados, motivados principalmente, na fuga de capital estrangeiro no país, levam os investimentos a mercados considerados seguros, a exemplo da economia americana, onde as empresas têm apresentado recuperação mais rápida. Somado a isso, a situação política instável do Brasil e seus crescentes problemas fiscais, atuam como um fator agravante no desempenho dos ativos nacionais.



## O Mercado de M&A em Meio à Pandemia

As perspectivas para o mercado mundial de M&A continuam promissoras. Com a pandemia de Covid-19, o mundo parou mas os *deals* continuaram. As incertezas eram maiores do que no atual momento, mas como em qualquer crise, os movimentos cíclicos retomam e a vida segue. Estratégias criativas surgiram na busca do entendimento e capitalização no novo normal como muitas consolidações. Em meio ao incerto, muita janelas vem se abrindo e o mercado se movimentando.

Em um negócio avaliado em US\$ 38,4 bilhões, a PipeChina adquiriu parte da PetroChina, maior *deal* observado em 2020. A fusão avaliada em US\$ 30 bilhões, da seguradora Willis Towers Watson com a rival Aon, criará uma gigante global de cerca de US\$ 80 bilhões. Mais sinais de consolidação, agora na indústria americana de semicondutores, a Analog Device's adquiriu por US\$ 21 bilhões a rival Maxim. A Seven & iHoldings, proprietária japonesa da rede de lojas de conveniência norte-americana 7-Eleven, fechou um acordo de US \$ 21 bilhões para adquirir a Speedway, o que pode ser traduzido com a abertura de mais de 4 mil lojas no Canadá e Estados Unidos.

No Brasil, o montante das 5 maiores transações de M&A anunciadas em 2020 alcança R\$ 22 bilhões, com destaque para os setores de tecnologia, telecom, saúde e farmacêutico. Na tecnologia dos serviços financeiros a Stone confirmou a oferta da Linx por R\$ 6 bilhões. *Um mundo* que busca *Market Share* e integração de cadeias produtivas na criação de valor para o acionista. A escolha não é mais do comprador, apenas a decisão. As oportunidades escassas com tanta liquidez exigem velocidade no processo decisório e *olhar para fora*.

## A importância da visão sistêmica no processo de controle

Raimundo Porto Filho, Consultor Sênior Associado à BFA  
“Diga como me mede e lhe direi como me comporto”.

A assertiva acima, de autoria de Eliyahu Goldratt, físico israelense criador da Teoria das Restrições (TOC), evidencia a importância da **medição**, que, em conjunto com as atividades de **avaliação** e **ação corretiva**, constituem o **processo de controle**.

Por sua vez, o processo de **controle** complementa as atividades de **planejamento** e **execução**, compondo o **processo de gestão** – planejar antes de realizar, executar o planejado, controlar o que se executa, durante e após a realização, é a essência e o segredo da gestão eficiente e eficaz, “*drivers*” para a competitividade e a perenidade empresarial.

**Medição**, primeira atividade do processo de controle, requer o binômio indicador e sistema de medição. Tempo e relógio, velocidade e velocímetro, temperatura e termômetro, superávit e fluxo de caixa, lucro e contabilidade são exemplos clássicos desse binômio aplicado em alguns processos. A **medição** tem o propósito de, por intermédio do sistema de medição, registrar e gerar informações corretas e tempestivas sobre o indicador objeto da medição, informações essas que, submetidas à **avaliação**, possibilita a decisão de adotar uma **ação corretiva**, quando, onde e quando necessário.

**Avaliação**, por sua vez, requer conhecimento específico e padrões para ser efetiva. O conhecimento do processo objeto do controle possibilita interpretar adequadamente as informações oriundas do sistema de medição.

Correlacionando essas informações com as referentes a outros indicadores relevantes, inclusive do ambiente externo ao processo em questão e à própria organização, comparando-as com os respectivos **padrões** para, estudando as relações de causa e efeito entre fatos, medições e padrões, obter uma compreensão razoável da realidade do processo que se deseja controlar, o que possibilita decidir sobre a **conformidade da situação avaliada** ou a necessidade de adotar **ações para corrigir** não conformidades constatadas.

A falta dessa abordagem sistêmica na atividade de avaliação leva a ações que, ao invés de corrigir as não conformidades e, mesmo a despeito de fazê-lo, produz **efeitos colaterais danosos** que podem comprometer o equilíbrio e a eficiência do sistema, provocando um mal maior do que a própria não conformidade que se buscava corrigir. Aplica-se aqui a célebre frase do renomado filósofo alemão Johann Goethe: “nada é mais assustador que a ignorância em ação”. Gestores que buscam, por exemplo, atingir a qualquer preço uma meta de faturamento adotando ações sem uma visão sistêmica, podem ser surpreendidos pelos efeitos colaterais dessas ações, na forma de elevação da inadimplência, queda das margens de contribuição, aumento das despesas com vendas, ou uma combinação desses efeitos. Outro exemplo clássico são as campanhas para reduzir custos e despesas focando apenas a redução do quadro de pessoal que pode gerar efeitos colaterais diversos na organização, resultando em queda de eficiência e competitividade.

A avaliação só será efetiva com padrões adequados. Metas, benchmarks, medições passadas são referências essenciais à atividade de avaliação. Sem eles, é impossível atestar se a informação proveniente da medição indica uma não conformidade, e a utilização de padrões



imprecisos, pouco realistas ou inadequados, pode comprometer o processo de controle com um todo.

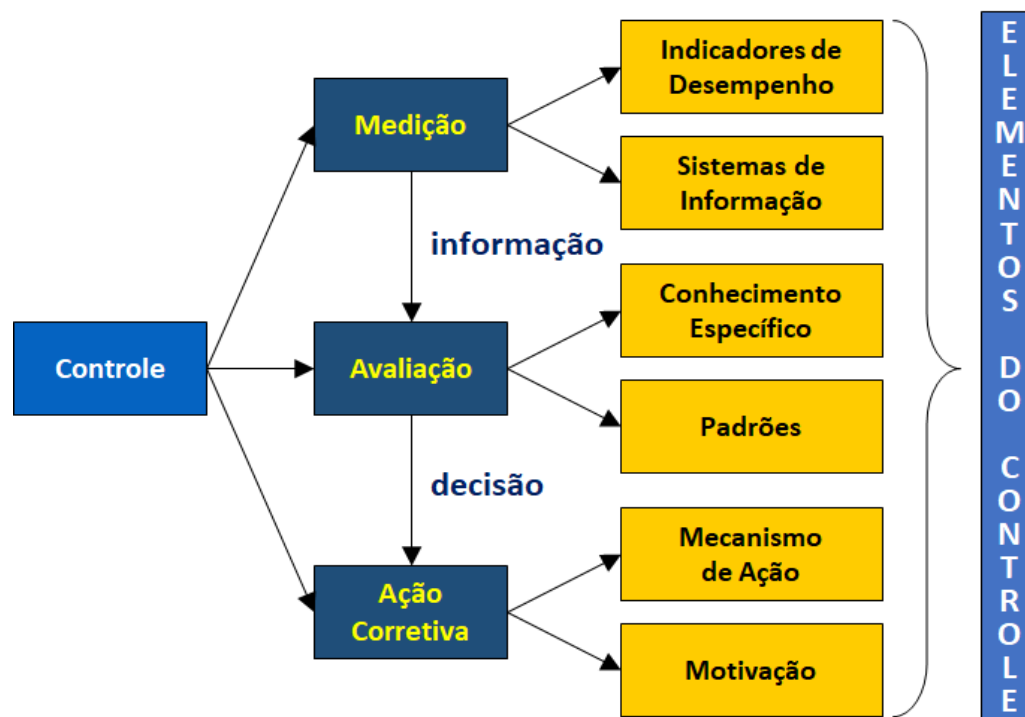
Um gestor financeiro que estabelece metas inatingíveis, ou conflitantes para alguns indicadores, por exemplo, semeia o caos na organização.

Última atividade do processo de controle, a **ação corretiva** também se baseia em dois elementos: **mecanismos de ação** e, e em se tratando de sistemas organizacionais (pessoas), **motivação**. O mecanismo de ação, tal qual o acelerador e o freio em um veículo, é aquilo que possibilita ao gestor colocar em prática a ação corretiva resultante da decisão. . Reduzir limite de crédito, premiar ou punir um colaborador, mudar de fornecedor, são exemplos de ações gerenciais corretivas. **Motivação**, vem de “motivo para ação”, o que requer trabalhar o engajamento e o compromisso dos colaboradores, tornando-os corresponsáveis pelas ações corretivas em particular e pelo processo de controle em toda sua abrangência, desde o chão de fábrica à administração superior.

A ação gerencial, quando relacionada a um problema complexo (cuja solução não é de natureza apenas técnica), categoria na qual se enquadra a grande maioria dos problemas organizacionais, requer uma abordagem multidisciplinar. William Deming, estatístico americano, célebre por sua contribuição para a gestão da qualidade, propôs uma abordagem holística para a gestão que chamou de “sistema de saber profundo”, baseada em quatro componentes epistemológicos: **visão sistêmica, pensamento estatístico, teoria do conhecimento e elementos de psicologia**.



Todos eles se fazem necessário para a eficácia e sustentabilidade dos processos de controle em uma organização.



Finalmente, cabe assegurar que os processos de controle estejam alinhados aos propósitos e aos processos de gestão estratégica e operacional da organização, contribuindo para a criação de valor (riqueza) para os proprietários da empresa.

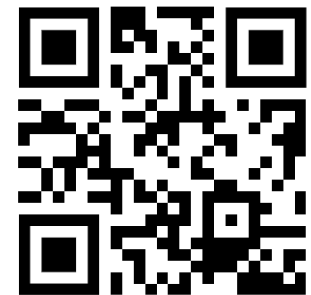
## Desafie-se a olhar para novos horizontes!!!

**A BFA Assessoria em Finanças e Negócios pode auxiliar sua empresa na aceleração das estratégias e desenvolvimento para o seu negócio.**

Somos uma empresa especializada em **Fusões e Aquisições** e oferecemos soluções nas áreas de **finanças, elaboração de cenários**, 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](http://www.bfa.com.br)  
[bfa@bfa.com.br](mailto:bfa@bfa.com.br)  
+ 55 85 3272-6500

Fortaleza, Ceará - Brasil  
08.10.2020

