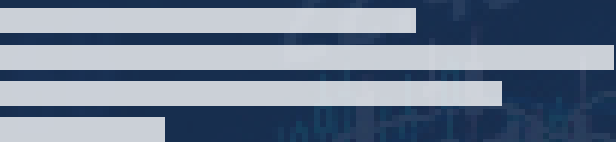




DENARIUS

O MERCADO MAIS PERTO DE VOCÊ



22ª Edição

Este Boletim foi elaborado pelo corpo técnico do Denarius, a partir de estudos internos e com informações de mercado divulgadas por órgãos oficiais. O material é direcionado aos profissionais da área econômico-financeira que estejam interessados em compreender, de forma simples e direta, a influência da economia no dia a dia de sua atuação. A FIPECAFI é uma instituição apoiadora do projeto, mas não possui responsabilidade técnica sobre as análises e informações aqui divulgadas.

Expediente (comissão organizadora do evento: relação das pessoas responsáveis pela publicação);

Head Editorial: Edgard Cornacchione

Head de Pesquisa: Fernando Dal-Ri Murcia

RELAÇÃO COM O MERCADO: Gabriel Emir Moreira e Silva

JORNALISTA: Fernanda Araujo S. Zambianco

SÉRIES E DADOS: Marcelo Souza

ESTAGIÁRIO DE JORNALISMO: Victor Boscato

DESIGNER: Bruna Coelho Cruz

Periodicidade da publicação;

Mensal

Idioma(s)

Português

Autor corporativo

Fipecafi; R. Maestro Cardim, 1170 - Bela Vista, São Paulo - SP, 01323-001

Endereço de contato;

denarius@fipecafi.org

Edição atual (com área de numeração para cada edição, deverá ter a designação numérica completa no cabeçalho da página, abaixo do título, conforme a periodicidade anual. Os artigos deverão estar disponíveis para leitura);

<https://denarius.info/denarius-divulga-sua-primeira-edicao-do-ano-de-seu-boletim-economico-financeiro-com-destaque-para-a-taxa-de-desocupacao/>

Edições anteriores

Primeira edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2021/08/Boletim-Denarius-06-08.pdf>

Segunda edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2021/09/10-09-BOLETIM-SETEMBRO-2.pdf>

Terceira edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2021/10/Boletim-Denarius-Outubro-1.pdf>

Quarta edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2021/11/Boletim-Denarius-Novembro.pdf>

Quinta edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2021/12/Boletim-Denarius-Dezembro.pdf>

Sexta edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/01/Boletim-Denarius-Janeiro.pdf>

Sétima edição: https://denarius.info/arquivos/07_Boletim_Denarius_Fevereiro_2022.pdf

Oitava edição: https://denarius.info/arquivos/08_Boletim_Denarius_Mar%C3%A7o_2022.pdf

Nona edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/04/Boletim-Denarius-Abril-1.pdf>

Décima edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/05/Boletim-Denarius-Maio.pdf>

Décima primeira edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/06/Boletim-Denarius-Junho.pdf>

Décima segunda edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/07/Boletim-Denarius-Julho-1.pdf>

Décima terceira edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/08/Boletim-Denarius-Agosto.pdf>

Décima quarta edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/09/Boletim-Denarius-Setembro.pdf>

Décima quinta edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/10/Boletim-Denarius-Outubro.pdf>

Décima sexta edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/11/Boletim-Denarius-Novembro.pdf>

Décima sétima edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2022/12/Boletim-Denarius-Dezembro-2.pdf>

Décima oitava edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2023/01/Boletim-Denarius-Janeiro.pdf>

Décima nona edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2023/02/Boletim-Denarius-Fevereiro-1.pdf>

Vigésima edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2023/03/Boletim-Denarius-Marco23-2.pdf>

Vigésima primeira edição: <https://denarius.info/wp-content/uploads/2023/04/Boletim-Denarius-Abril-23-2.pdf>

ÍNDICE

DENARIUS é publicação
técnica apoiada pela
FIPECAFI (Fundação Instituto
de Pesquisas Contábeis
Atuariais e Financeiras).

Rua Maestro Cardim 1170
São Paulo, SP, 01323-001

22ª Edição
Maio de 2023

Copyright © 2023
Todos os direitos reservados.

Referências autorizadas
desde que citada a fonte.

Os textos aqui divulgados
refletem a opinião
dos autores, não,
necessariamente, a do
Denarius

6
Editorial

13
Panorama
ECONÔMICO brasileiro

20
Tecnologia e inovação
de negócios

25
ESG

51
Agenda de
divulgações

4
Apresentação

9
Ponto de Vista

16
Implicações para o
Mercado

23
Saúde e previdência

43
Termômetros
do Mercado



FIPECAFI
Cultura Contábil, Atuarial e Financeira

APRESENTAÇÃO

Neste mês de maio, o Boletim Denarius chegou a sua vigésima segunda edição. De olho no cenário macroeconômico do Brasil e do Mundo. Aproveitamos para comunicar a suspensão da divulgação de novas edições deste boletim, enquanto avaliamos iniciativas de integrá-lo a outros veículos de comunicação da FIPECAFI. Queremos agradecer a todos que contribuíram ao longo dessas edições, sejam da equipe editorial ou profissionais, professores e pesquisadores, que aqui deixaram suas relevantes contribuições.

Seguindo nesta edição: contamos com as análises econômicas, a coluna Panorama Econômico Brasileiro traz uma análise de Diogo Carneiro sobre a importância da coerência entre os objetivos estabelecidos pelas organizações e as ações tomadas pelos gestores para alcançá-los. Muitas vezes, a falta de alinhamento pode levar a resultados opostos aos desejados, pois as ações promovem incentivos diferentes dos objetivos traçados. Isso pode ocorrer de forma involuntária, como as empresas que afirmam buscar crescimento de longo prazo, mas premiam gestores

pelos resultados do trimestre. Carneiro defende que é necessário um alinhamento claro entre os objetivos e as ações para que as organizações alcancem o sucesso.

O editorial desta edição, escrito por Jhonatan Hoff, traz uma reflexão sobre os desafios que a contabilidade enfrenta em um mundo de Big Data e Inteligência Artificial. Hoff destaca que, embora essas tecnologias ofereçam muitas vantagens, como a capacidade de processar grandes quantidades de dados em tempo real e identificar padrões e tendências, elas também apresentam desafios significativos para a contabilidade.

Um dos principais desafios é garantir a qualidade dos dados usados na contabilidade, já que Big Data, muitas vezes, contém dados incompletos ou imprecisos. Além disso, a Inteligência Artificial pode criar problemas de interpretação de dados, levando a erros nas análises e relatórios contábeis.

Em Ponto de Vista, de Ciro Green Hérve, discute as etapas necessárias para a implementação do Agile Marketing e explica o que é Agile Marketing e como ele difere do marketing tradicional.

Entrando no setor de Saúde e Previdência, Jurandir Simões aborda a falta de métricas eficazes e políticas que coloquem o foco no resultado como o medidor final do objetivo e resultado satisfatório na administração pública no Brasil. Ele aponta que a sociedade brasileira é densa, complexa e cheia de potenciais e riscos, e que as políticas e investimentos públicos precisam ser eficazes e consistentes para lidar com a velocidade das mudanças que o país enfrenta. No entanto, os problemas persistem, e a discussão geralmente começa no arranjo político e passa pelo filtro do lobby, o que acaba alimentando

a letra "Z" de "zoada" em vez de "zelo". Jurandir defende a importância de métricas que medem o valor intangível de serviços gerados eficazmente para a população, em vez de apenas a obrigação de gastar. Ele enfatiza que o arranjo do Estado tem respostas lentas para problemas complexos e precisa se organizar em torno de políticas que visem ao bem-estar do cidadão.

O artigo elaborado este mês para a coluna Jurídico Contábil conta com a autoria de Ricardo Gaertner com o assunto "Radar Anticorrupção e Selo da Empresa Íntegra".

Já em Tecnologia e Inova-

ção, Sonia Arbues Decoster fala sobre a inteligência artificial e os desafios da proteção e privacidade de dados.

A coluna Implicações ao Mercado ficou por conta de Fabio Sobreira, que discute as implicações das crises sanitária, política e energética globais no mercado financeiro. Ele destaca a transição do quantitative easing para o quantitative tightening, que tem gerado inflações galopantes nos EUA e Europa, além do aumento das taxas de juros em várias nações.

Por fim, na nossa coluna de ESG, em mais um artigo da Série "Desenvolvimento Sustentável", a equipe explica o que é um relato integrado na prática. Os autores são o professor José Roberto Kassai, Vania Borgerth, Fernando Dal-Ri Murcia, Eduardo da Silva Flores, Guillermo Oscar Braunbeck e João Alfredo de Carvalho Mangabeira.

DESTAQUES DA EDIÇÃO

INFLAÇÃO

o IPCA do mês de abril apresentou alta de 0,61%, ante 0,71% no mês anterior. Em 12 meses, acumula 4,18%.

PIB

neste início de mês o Fundo Monetário Internacional reduziu para 0,9% projeção para crescimento do Brasil em 2023. O órgão também manteve estimativa para a alta do PIB global deste ano, de 2,9%

JÚROS

foi mantida em 13,75% a.a. na reunião de abril, apesar da pressão do governo Lula para uma redução.

EMPREGO

após sucessivas quedas, a taxa de desocupação volta a subir e atinge 8,8% no primeiro trimestre de 2023.

Para ter acesso a outros conteúdos, visite nosso site denarius.info e mantenha-se atualizado com análises e estimativas do mercado econômico-financeiro.

DESAFIOS DA CONTABILIDADE

NO MUNDO DE BIG DATA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Por Jhonatan Hoff

A cada dia, nos deparamos com mudanças significativas na área contábil, que muitas vezes parecem representar pontos de ruptura no desenvolvimento da profissão. Essas levantam preocupações importantes em relação à evolução da profissão, especialmente em termos de sua legitimidade e relevância para a sociedade.

As preocupações mais recentes têm se concentrado no debate em torno da adoção de novas tecnologias, como Big Data, Blockchain, Machine Learning e Inteligência Artificial (IA), no âmbito profissional. Essas preocupações se constituem como desafios emergentes na área contábil que desencadeiam várias ramificações, abrangendo perspectivas de formação, governança e responsabilidade (accountability).

A evolução da big data (e, por consequência, da IA e do Machine Learning) tem provocado mudanças profundas na economia e no modelo de negócio de muitas organizações, alterando a maneira como as empresas geram valor. Os métodos utilizados para coletar,

organizar e extrair valor dessas informações também têm passado por transformações constantes.

Esse conjunto de ferramentas têm se tornado um ativo importante para as organizações. Entretanto, o valor agregado derivado dessas informações frequentemente passa despercebido pela contabilidade.

De modo geral, isso decorre principalmente por dois motivos centrais. O primeiro deles se refere a um aspecto mais abrangente da contabilidade (e já conhecido há bastante tempo) que é justamente a dificuldade que a área possui em lidar adequadamente com mudanças substanciais na estrutura econômica, especialmente no que tange à transição da geração de valor por meio dos ativos físicos para os ativos intangíveis.

E o segundo, diz respeito a uma deficiência em acompanhar a evolução e a relevância adquirida por esses aspectos no cenário econômico, mais especificamente, em compreender em sua totalidade o modus operandi de novos modelos de negócios e como as informações são utilizadas na geração de valor.

Sobre esse aspecto, é importante compreender que atualmente as empresas coletam informações que englobam

desde dados pessoais, até padrões de comportamentos, preferências, posicionamentos políticos, entre outros. Esses dados são monetizados e utilizados para prever o comportamento de indivíduos, propor novos produtos e soluções, direcionar anúncios personalizados e até mesmo influenciar as escolhas dos usuários. Ou seja, os dados sobre o comportamento das pessoas são transformados em commodities que sustentam o lucro de muitas empresas, especialmente aquelas de tecnologia¹.

Não é mérito exclusivo da contabilidade a dificuldade em compreender o uso e as implicações dessas ferramentas. O governo e a legislação também têm encontrado problemas em assimilar a complexidade dessas tecnologias e o impacto que elas possuem na sociedade e na economia.

Em meio a incompreensão, é praticamente certo que em algum momento haverá a necessidade de governança e accountability para as aplicações envolvendo big data e inteligência artificial. À medida que surgem novas soluções alimentadas por IA, emergem também alertas apontando para a necessidade de intervenções políticas e de regulação dessas ferramentas.

Nesse cenário, diversos países mobilizaram ações importantes com o objetivo de normatizar o tratamento de dados pessoais e as aplicações de IA. Pode-se citar como exemplo as ações adotadas nos EUA, na Europa e até mesmo no Brasil algumas iniciativas importantes merecem destaque.

No último ano, os EUA publicaram

1 Perspectiva adotada no livro *Surveillance Capitalism*. A autora Shoshana Zuboff analisa como as empresas de tecnologia transformaram a coleta de dados pessoais em uma commodity para as empresas.

as diretrizes intituladas “*Blueprint for an AI Bill of Rights*” que estabelece cinco princípios para prevenir a discriminação e proteger a privacidade e segurança do usuário. Por lá, há também a Estrutura Conceitual para Gestão de Riscos para Inteligência Artificial, publicada pelo Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia².

Na Europa, o Parlamento Europeu possui esforços dedicados para uma harmonização de normas sobre a inteligência artificial (Artificial Intelligence Act). Essa proposta tem como o objetivo adotar medidas legislativas para garantir o bom funcionamento do mercado interno de sistemas de inteligência artificial, considerando seus riscos, benefícios e suas implicações humanas e éticas

No Brasil, há de se citar inicialmente a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e também o Projeto de Lei 21/2020 que busca estabelecer fundamentos e princípios para a inteligência artificial. Na regulamentação é previsto a criação de sistemas para proteger os usuários quanto ao impacto dos algoritmos e também para fomentar a inovação na indústria.

Frente a tais avanços, cabe questionar qual o papel a ser desempenhado pela contabilidade nesse novo contexto?

O primeiro ponto que merece destaque é o cumprimento do objetivo primário da contabilidade, que consiste em fornecer informações úteis para a tomada de decisão dos usuários. Para alcançar esse objetivo, a contabilidade precisa compreender a forma de geração de valor na nova economia e considerar a necessidade de adotar novas formas de mensuração, reconhecimento e divulgação, a fim de compreender adequadamente como esses novos modelos de negócios utilizam as informações para gerar lucro.

Adicionalmente, é preciso vislumbrar a contabilidade não apenas como uma ferramenta de mensuração e divulgação, mas também

2 Artificial Intelligence Risk Management Framework by National Institute of Standards and Technology

como um instrumento capaz de contribuir para a compreensão do impacto dessas tecnologias, não apenas nas empresas, mas na sociedade como um todo. Isso possibilitará que a contabilidade participe ativamente do debate público em relação a esses assuntos, especialmente na definição de novas normas e leis que regulamentam essas atividades e, sobretudo, na elaboração de normas contábeis que buscam representar de forma adequada esses modelos de negócios.

Somado a isso, a contabilidade desempenha um papel significativo quanto a governança e accountability de novos modelos de negócios, especificamente, no que diz respeito à segurança e à privacidade dos dados que são utilizados. É importante salientar aqui que essa responsabilidade não se limita apenas às informações contábeis, mas diz respeito a todas as informações de uma empresa. É necessário que a contabilidade atue de forma

conjunta com as demais áreas para estabelecer políticas, procedimentos, controles e medidas de segurança adequadas para armazenamento e uso dos dados.

Comumente, quando se fala na responsabilidade com os dados, as preocupações se voltam ao armazenamento, o qual se constitui como um aspecto relevante de governança e accountability. Contudo, é necessário aprofundar o debate sobre a forma como esses dados são utilizados pelas organizações para que seus interesses sejam alcançados. Existem implicações éticas, sociais e econômicas que precisam ser mais bem aprofundadas.

As mudanças decorrentes de novos modelos de negócios, inseridos em uma economia baseada na informação, onde se nota a crescente importância dos serviços e da economia digital, trouxeram a contabilidade a um ponto de inflexão.

Diante desse novo cenário, os desafios do profissional extrapolam apenas a apropriação de novas tecnologias para agregar valor ao trabalho contábil e se estendem a aspectos relevantes que incluem preocupações com a representação e divulgação apropriada do valor de novos modelos de negócios, o reconhecimento apropriado de aspectos intangíveis e governança e accountability relacionados a aplicações de novas tecnologias.

Johnatan é Coordenador de Cursos na FACULDADE FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras



ETAPAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO AGILE MARKETING

Por **Ciro Green Harvé**

O primeiro passo é decidir sobre sua cadência de planejamento, "eu preciso estar na estratégia a longo prazo, mas também preciso ser ágil no curto prazo" que passa por criar uma hierarquia. E da hierarquia é que vamos para o "road maps", temas, iniciativas, épicos e histórias. Muita consistência no roteiro de longo prazo, e muita agilidade e adaptabilidade no nível dos épicos e histórias. Então, é assim que casamos o longo prazo com o curto prazo. O que é um "road-map"? É o quadro geral que descreve os principais objetivos de marketing que teremos nos próximos 6 a 12 meses, O interessante é que esses 6 a 12 meses que observamos – também é adaptável – será ajustado. Pode ser um plano de 6 a 12 meses, mas não é estático. A cada trimestre, nós o atualizamos para os próximos 6 a 12 meses. Então, isso realmente fala sobre os principais objetivos e iniciativas de marketing que precisamos realizar nos próximos 6 a 12 meses e as métricas que

definirão o sucesso. Portanto, nesta fase, também é importante trazer todas os "steakholders" internos relevantes, sejam as unidades de negócios, a organização de vendas, a organização parceira, para garantir que tenhamos todos na mesma página. E como apontamos, esse roteiro é ajustado a cada trimestre e atualizado com base em novas informações, tendências e mudança, problemas imprevistos, oportunidades, movimentos competitivos e assim por diante. Então, esse é o nosso roteiro geral.

Dentro do roteiro geral, nós o dividimos em alguns temas-chave. E esses temas vão nos ajudar a priorizar a tarefa que realizamos em relação aos objetivos. Então, por exemplo, se nos próximos 12 meses, um dos seus principais objetivos é mudar ou reposicionar sua marca – dentro disso você pode ter um tema relacionado à sua identidade de marca, que pode levar a um tema relacionado a sua comunicação de marketing de marca, levando ao tema relacionado a como você vai informar as pessoas internamente, bem como aos seus parceiros.

O que fazemos é pegar essa ideia geral dos objetivos e dividimos em alguns temas-chave. Três a cinco temas, cinco é o máximo. Por exemplo, se você está tentando impulsionar o crescimento, você pode ter temas como o que estamos fazendo com a aquisição de clientes, o que estamos fazendo com a monetização e conversão. Então, essas são as maneiras pelas quais dividimos esse roteiro em temas.

Em seguida, descemos para o nível tático. Falamos de iniciativas, épicos e histórias. Então, iniciativas são atividades específicas ou mini campanhas que vão rolar para um tema. E dentro da iniciativa, teremos épicos e histórias e épicos – a história é a unidade básica de análise, a história é o trabalho real que é feito em um sprint, é a história do usuário. Épicos é um conjunto de histórias de usuários que estão tematicamente relacionadas.

E as iniciativas são a construção de ordem superior. Perceba que o que estamos fazendo é indo de um roteiro para dois, três ou quatro temas-chave e, dentro desses temas, teremos iniciativas e, em seguida, as histórias de usuários que vamos executar. Então, ao criar essa hierarquia ou essa pirâmide, somos capazes de casar o pensamento de longo prazo com a execução tática de curto prazo.

O segundo passo, é que precisamos definir a equipe, precisamos configurar essa equipe ágil. Precisamos de um proprietário da iniciativa, seja o CMO ou um CEO, dependendo da escala da iniciativa, pode ser ou o diretor de marketing ou um chefe de unidade de negócios ou até mesmo um gerente de marca ou um gerente de produto. Esse será o tipo de proprietário, ou o empresário da iniciativa. Agora, o dono da iniciativa precisa estar lá no início e no final de cada sprint. Eles não se envolvem no dia-a-dia, eles realmente definem os critérios feitos e avaliam se está na estratégia. Então, também precisamos de um líder ágil, o líder ágil é realmente o proprietário do desenvolvimento específico ou do desenvolvimento da iniciativa. Eles lideram a equipe do projeto, mantêm as coisas funcionando sem problemas. E então o terceiro conjunto



de pessoas são os implementadores e os implementadores são os especialistas com habilidades relevantes. Você pode ter um especialista em exibição, especialista em UI/UX, um especialista em pesquisa de páginas, um designer e assim por diante. Essas são as diferentes pessoas que você traz para a equipe. E, a propósito, esses especialistas têm habilidades que são relevantes para a iniciativa. Então, se você perceber que esta é realmente a reformulação dos três papéis-chave no Scrum. O proprietário do marketing ou o proprietário da empresa é o proprietário do produto, o lead ágil é o equivalente ao Scrum master e os implementadores de marketing são o equivalente à equipe scrum.

O terceiro passo é aumentar a prontidão. A propósito, nós não apenas jogamos a metodologia Agile aleatoriamente, você precisa preparar as pessoas. A boa notícia é que existem muitos recursos que estão disponíveis on-line para cursos Scrum que você pode fazer e certificações que você pode se obter. É importante atualizar a equipe, dando-lhes algum treinamento básico – porque as metodologias Scrum e Agile têm um vocabulário particular, um conjunto de rituais, um conjunto de cerimônias e um conjunto de artefatos que as pessoas precisam aprender, o que é um gráfico de burndown, o que é uma retrospectiva de sprint e o que são estimativas de velocidade e escopo. Então, esses métodos e esses conceitos eles precisam realmente ser familiarizados. Você também precisa ficar atento em termos de mudança de cultura, os valores da liberdade, da responsabilidade, da autonomia, da confiança, do autogover-

FALANDO EM PLANEJAMENTO, PRECISAMOS DE UM PLANO, MESMO NO AGILE. ENTÃO, AGILE NÃO É PLANEJAMENTO DETALHADO E PROFUNDO, É MAIS O REPOSICIONAMENTO OU REPENSAR DO PLANEJAMENTO. UM PLANO DE MARKETING TRADICIONAL, É UM DOCUMENTO MUITO LONGO, E VOCÊ FAZ ISSO UMA VEZ POR ANO. MAS UM PLANO DE MARKETING ÁGIL, É UM DOCUMENTO MAIS CURTO E ESSE ROTEIRO VAI SER ATUALIZADO A CADA TRIMESTRE

no, do direito, bem como a capacidade de dar feedback e crítica honestos.

Por fim, você precisa pensar em ferramentas de software, certo? By the way, deixe isso por último, porque as ferramentas você pode saber que existem muitas ferramentas e eles podem atender às suas necessidades específicas e você pode usar qualquer ferramenta amplamente disponível. Há uma série de ferramentas como Trello Rally, Jira ou Asana que você pode usar para gerenciar o processo.

Falando em planejamento, precisamos de um plano, mesmo no Agile. Então, Agile não é planejamento detalhado e profundo, é mais o reposicionamento ou repensar do planejamento. Um plano de marketing tradicional, é um documento muito longo, e você faz isso uma vez por ano. Mas um plano de marketing ágil, é um documento mais curto e esse roteiro vai ser atualizado a cada trimestre. En-

tão, em um plano tradicional, nos concentramos em grandes metas e grandes investimentos, mas em vez disso, no planejamento de marketing ágil, pensamos mais em pequenos experimentos, testamos e aprendemos, mudamos e atualizamos, não é estático, é realmente atualizado à medida que as condições mudam. E em termos de aprovações e aprovação em um plano de marketing tradicional, obtemos uma aprovação nos orçamentos no front-end e, em seguida, há um envolvimento mínimo dos executivos. Ao contrário do planejamento ágil, há um envolvimento consistente dos executivos. Portanto, não existe uma aprovação única, mas aprovação e feedback à medida que ocorrem entregas intermediárias. Então, dentro da abordagem de planejamento ágil, queremos alguma estrutura, com alguma orientação de longo prazo, mas também queremos construir adaptabilidade e essa abordagem de experimentação. E o ponto crucial do planejamento ágil ou do marketing ágil são as

hipóteses, porque, no final do dia, o ágil é experimentação, é sobre experimentação, é sobre testes. E quando você está fazendo experimentação, você precisa de um conjunto de hipóteses. Então, comece com algumas perguntas, como como gastamos nossos dólares no ano passado? Quais gastos estão realmente levando aos maiores retornos? Estamos sentindo falta de alguns segmentos de clientes ou do público que poderíamos prospectar? Poderíamos redefinir como estamos pensando sobre os segmentos de clientes? Quais canais e canais de distribuição e parceiros são mais eficazes? O que poderíamos fazer para realocar os gastos de marketing nos diferentes canais? E quanto aos nossos pontos de contato, o que está funcionando bem - os pontos de contato estão funcionando bem, quais não estão, onde devemos colocar mais foco? Então, como você pode ver em um plano de marketing ágil, o ponto crucial dele é realmente fazer um conjunto de perguntas e hipóteses que impulsionarão sua atividade de marketing em uma base contínua. Então, é assim que realmente implementamos e executamos o marketing ágil usando uma abordagem passo a passo.



Ciro é especialista em Marketing Digital, com pós-graduação em Digital Marketing Strategies (Northwestern-Kellogg) e Mastering Digital Marketing (London Business School). Especialista em Vendas complexas B2B. Executivo de Vendas.

A IMPORTÂNCIA DA COERÊNCIA ENTRE OS OBJETIVOS E AS AÇÕES

É PRECISO CUIDADO PARA QUE AS AÇÕES NÃO PROMOVAM UM RESULTADO OPOSTO AO DESEJADO.

Por Diogo Carneiro

Os livros sobre administração e negócios falam muito a respeito da importância de um bom planejamento e de ações consistentes para que as organizações alcancem o sucesso. No entanto, não é difícil encontrar casos em que o planejamento determina uma direção, mas as ações tomadas pelos gestores acabam levando a outro caminho, muitas vezes contrário ao que foi estabelecido inicialmente.

Isso pode acontecer de forma deliberada e intencional: é importante que as organizações sejam flexíveis o bastante para alterar a rota na medida em que os desafios se modificam. Porém, na maioria dos casos, a inconsistência entre o que foi planejado e o que acontece na prática surge de forma involuntária. Uma das razões para esse descompasso é a falta de coerência entre os objetivos almejados e os incentivos que são produzidos.

Trata-se de um problema de alinhamento, ou seja, as ações conduzidas não estão alinhadas com os objetivos traçados, ou então os gestores e funcionários não estão alinhados com

a estratégia estabelecida. Não é difícil encontrar casos em que a empresa espera um determinado resultado, mas acaba premiando o comportamento que leva exatamente ao desfecho oposto.

Por exemplo, muitas empresas gostam de dizer que buscam crescimento de longo prazo e inovação constante, mas pagam bônus aos gestores pelos resultados do trimestre, estimulando a alocação dos recursos em opções que tragam resultado imediato, mesmo em detrimento de alternativas que seriam melhores para o futuro da empresa.

E vai além: empresas se vangloriam de promover o trabalho em equipe, mas privilegiam a avaliação dos feitos individuais em contraposição à performance dos colegas; desejam que as falhas sejam identificadas para que os processos possam ser corrigidos, mas punem severamente funcionários cujos erros são constatados; defendem que os gestores



inovem e assumam riscos, mas lidam mal quando as experiências não dão certo.

Em todos esses casos, o resultado alcançado pode ser muito diferente da intenção inicial. O motivo é bastante óbvio: os agentes percebem os incentivos que são colocados e agem de acordo com seus próprios interesses. Não dá pra esperar que seja de outra forma.

Naturalmente, esta situação não se restringe às grandes empresas. Pessoas reagem aos incentivos o tempo todo, trata-se de parte essencial das relações humanas. A compreensão da interação entre os agentes mediante riscos e incentivos

está no cerne do campo de estudo da economia, e seus instrumentos nos permitem lidar melhor com os problemas que são apresentados.

Apesar do farto conhecimento a respeito da importância dos incentivos na economia, isso ainda é posto de lado em questões fundamentais de gestão pública. Não é difícil encontrar exemplos em que há um determinado objetivo, mas as ações vão na direção oposta.

Um caso bastante atual consiste no anseio do governo brasileiro para que se reduza a taxa básica de juros, a Selic. Este desejo é repetido incansavelmente pelo presidente e seus ministros, no entanto, as ações vão no sentido contrário.

É sabido de antemão que um Banco Central independente é desejável para assegurar estabilidade de longo prazo para que os tomadores de decisão escolham onde alocar seus recursos (o tal “mercado”). Sabe-se também que o risco e a incerteza são fatores muito importantes para decisões de investimento.

Mesmo assim, ao invés de atuar para reduzir instabilidades e sinalizar ações concretas que auxiliem na redução dos juros, o governo faz justamente o oposto: ameaça a autonomia e a independência do Banco Central; elege culpados; ataca setores e profissionais; gera manchetes de jornais e turbulências desnecessárias.

O resultado vai de encontro àquilo que se deseja: o Banco Central é induzido a manter os juros elevados para sinalizar ao mercado a sua independência, além de mitigar os efeitos das incertezas para os investidores, que passam a exigir prêmios de risco mais elevados para financiar a dívida pública do país.

O mesmo acontece quando há cacofonia e ruído excessivo nas várias esferas de governo. Ministros falam uma coisa enquanto técnicos dizem outra, decisões são tomadas às pressas e sem o amadurecimento necessário, decretos são assinados de forma atabalhoada, tudo sem

que haja um necessário alinhamento entre os objetivos de longo prazo e as ações concretas tomadas no dia a dia.

A economia dispõe de valiosas ferramentas para entendermos os efeitos dos incentivos nas ações dos muitos agentes envolvidos, mas este conhecimento precisa ser colocado em prática para auxiliar nas ações tomadas pelo governo.

Não bastam discursos inflamados, buscar culpados ou exigir altruísmo e boas intenções dos agentes envolvidos. É necessário entender muito bem o cenário existente e os impactos que os estímulos produzem nos muitos tomadores de decisão relevantes no processo.

O governo é o principal fio condutor da economia. Como maestro, é importante assegurar que todos os músicos estejam seguindo a mesma partitura, tocando seus instrumentos de forma harmônica e bem orquestrada. Cada artista sabe muito bem como deve realizar a sua afinação, tocar seu instrumento e extrair o melhor de sua especialidade. Cabe ao regente coordenar o conjunto e dar condições para que cada um brilhe em seu papel.



Diogo doutorando em
Administração, Mestre em
Controladoria e Ciências
Contábeis, Economista e Contador
pela Universidade de São Paulo.

IMPLICAÇÕES PARA O MERCADO

Por Fábio Sobreira

Há 3 anos, vimos a pandemia causar um aumento do dinheiro em circulação e a criação de incentivos governamentais para impulsionar as economias globais, já que provavelmente teríamos uma grave crise de demanda, com as pessoas permanecendo em suas casas sem trabalhar por semanas e, conseqüentemente, sem dinheiro para gastar.

Depois veio a guerra da Ucrânia e o cenário geopolítico mais uma vez se viu estremecido com a possibilidade do alastramento da guerra para outras nações, o que poderia levar à nova escassez de recursos, principalmente da commodity energética mais importante do planeta, o petróleo, o que levou seu preço às alturas logo no início do conflito.

Hoje, mesmo sem ainda termos nos li-

vrado totalmente da Covid e tampouco vislumbrarmos uma solução para o conflito na Ucrânia, sofremos com outros males que provavelmente vieram se agravando na esteira destes grandes acontecimentos.

Primeiro, o dinheiro abundante acabou e o quantitative easing, que é a injeção de moeda em circulação, deu lugar ao quantitative tightening, retirando moeda, deixando como rastro inflações galopantes que vem batendo recordes nos Estados Unidos e na Europa, obrigando a maior parte das nações a se entregarem aos aumentos desenfreados das suas taxas de juros, a exemplo do que fizemos aqui no Brasil até o ano passado.



Ainda assim, enquanto a nossa taxa real de juros, que é a diferença entre a taxa nominal e a inflação, já passa dos 9% ao ano, sendo hoje a maior do mundo, as taxas reais americanas alcançaram apenas recentemente o patamar de zero a zero. Já os países da zona do Euro ainda devem continuar com taxas reais negativas por um bom tempo, devido a demora do governo em apertar o passo dos aumentos dos juros, mesmo com a inflação tendo chegado aos incríveis 10,6% em outubro do ano passado.



A verdade é que o Brasil é PhD em inflação e já vinha lidando com ela há décadas, com sucesso apenas em 1994, após o início do plano real, enquanto as grandes nações do planeta vinham conseguindo manter suas inflações controladas desde a crise dos anos 1970 e 1980, pelo menos.

A crise energética provocada principalmente pelo envolvimento indireto dos países europeus na guerra da Ucrânia causou o aumento dos preços tanto do petróleo quanto do gás natural e mesmo com a queda brusca das mesmas commodities nos últimos meses, a inflação ainda persiste, tirando o sono dos presidentes dos bancos centrais mundo afora.

No fim, a impressão de dinheiro iniciada em 2020 durante a pandemia, principalmente do dólar, culminou em maior oferta de moeda e, conseqüente, desvalorização das mesmas, causando inflação e, recentemente, o aumento das taxas de juros.

O problema é que inflação e juros altos, para quem não está acostumado, é tipo aquele jovem que nunca ingeriu álcool e acaba bebendo demais em uma festa por influência dos amigos. O resultado final costuma ser trágico.

Novamente, não é que o Brasil esteja imune às altas taxas de juros, mas nossos bancos e empresas estão tão acostumados a eles que acabaram desenvolvendo uma maior tolerância, o que tem vindo muito a calhar neste momento em que o dinheiro farto ficou escasso e caro.

No entanto, enquanto no Brasil as altas taxas de juros vem prejudicando empresas de diversos setores, mas principalmente aquelas ligadas ao consumo, nos Estados Unidos, por exemplo, são os bancos quem mais têm sofrido com a crise de confiança e de crédito, às quais têm levado milhões de americanos a buscarem alternativas mais seguras, mesmo que menos rentáveis.

Na verdade, o impacto maior está relacionado ao indexador das dívidas. O problema dos bancos americanos, em especial o Silicon Valley Bank, foi que o mesmo colocou boa parte do dinheiro investido por seus clientes em títulos pú-

blicos pré fixados, que à época pagavam juros baixíssimos. Mas à medida que os juros nos Estados Unidos foram subindo, estes títulos foram se desvalorizando, principalmente os de mais longo prazo, o que levou o P.U. (ou preço unitário) deles a caírem vertiginosamente pela chamada “marcação à mercado”, e quando o banco divulgou o resultado desta queda nos preços, seus correntistas se desesperaram e começaram a sacar o dinheiro que tinham no banco, tornando-o insolvente e formando assim uma tempestade perfeita que pode ser o início de uma nova crise no sistema bancário americano, como a que aconteceu em 2008.

Já no Brasil, os juros altos hoje atrapalham mais as empresas que pegaram empréstimos pós-fixados, atrelados especialmente ao CDI ou à SELIC, que passou de 2% no início de 2021 para os 13,75% atuais. Porém, para nós, o cenário não é novo e se voltarmos apenas para 2016, veremos que nossas taxas estavam em 14,25%, maior do que a atual, e as empresas que hoje estão em crise sobreviveram à isso.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2023	13.75%	13.75%	13.75%									
2022	9.25%	9.25%	10.75%	11.75%	11.75%	12.75%	13.25%	13.25%	13.75%	13.75%	13.75%	13.75%
2021	2.00%	2.00%	2.00%	2.75%	2.75%	3.50%	4.25%	4.25%	5.25%	6.25%	7.75%	7.75%
2020	4.50%	4.50%	4.25%	3.75%	3.75%	3.00%	2.25%	2.25%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
2019	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.00%	6.00%	5.50%	5.00%	5.00%
2018	7.00%	7.00%	6.75%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%
2017	13.75%	13.00%	12.25%	12.25%	11.25%	10.25%	10.25%	9.25%	9.25%	8.25%	7.50%	7.50%
2016	14.25%	14.25%	14.25%	14.25%	14.25%	14.25%	14.25%	14.25%	14.25%	14.25%	14.00%	13.75%
2015	11.75%	12.25%	12.25%	12.75%	13.25%	13.25%	13.75%	14.25%	14.25%	14.25%	14.25%	14.25%
2014	10.00%	10.50%	10.75%	10.75%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.25%	11.25%
2013	7.25%	7.25%	7.25%	7.25%	7.50%	8.00%	8.00%	8.50%	9.00%	9.00%	9.50%	10.00%

Nos dias atuais, no Brasil, o maior problema têm sido de “confiança”, causada por casos como o das Americanas, que elevou ainda mais as taxas que o mercado pede para emprestar dinheiro, que não estão necessariamente relacionadas à Selic, mas sim ao que o mercado entende que é mínimo necessário para aceitar o risco. Além disso, os bancos aumentaram a exigência para conceder crédito, principalmente para empresas ligadas ao consumo, o que aumenta o desafio para cobrir a necessidade de capital de giro das mesmas.

Com inflação e juros altos, estas empresas vendem menos, repõem seus estoques a preços mais elevados e, para cobrir esta falta de caixa, se valem de empréstimos com taxas agora maiores, formando-se assim mais uma tempestade perfeita, desta vez, no mercado interno brasileiro.

Sabemos que tempestades vêm e vão e que é preciso sobreviver a elas, mas o temor do mercado é que tenhamos novamente tempos difíceis se aproximando. A crise no setor bancário nos remete à última grande crise, de 2008, do subprime e nossa crise interna nos lembra os proble-

mas que tínhamos em 2015 e 2016, com o PIB brasileiro caindo mais de 3% por ano, mesmo sem uma pandemia assolando o mundo.

Dizem que um raio não cai duas vezes no mesmo lugar e, de fato, tanto os bancos americanos quanto o mercado brasileiro estão hoje mais bem estruturados e preparados para uma grande crise. Ainda assim, os pregadores do caos têm se aproveitado para vender notícias ruins e deixar o mercado alerta, com ou sem razão, o que acaba muitas vezes antecipando as crises e causando ainda mais caos.

No fim, a solução para todo cenário ruim continua sendo o mesmo para todo tipo de investidor: diversificação e foco no longo prazo. Sempre teremos boas oportunidades pontuais surgindo em momentos ruins, e estes momentos de caos e pânico costumam ser os melhores para comprarmos bons ativos a preços mais baixos.

Grandes investidores como Warren Buffet e Luiz Barsi Filho são grandes exemplos de experiência em todo tipo de situação e eles nos ensinam que toda crise é uma boa oportunidade para ganhar dinheiro. Para isso, porém, é necessário ter paciência e sangue frio, focando no nosso trabalho e nos aportes frequentes, e deixando o tempo fazer o trabalho dele, que é o de multiplicar nosso patrimônio.

Como diz o Buffet: “o mercado é uma máquina que transfere dinheiro dos impacientes para os pacientes”.

Fábio é analista CNPI-P
e Professor da Fipecafi



O HYPE DO MOMENTO:

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) GENERATIVA

SEUS IMPACTOS E A SUA REGULAMENTAÇÃO NO MUNDO.

Por Sonia Arbues Decoster

A inteligência artificial (IA) é um tema que tem dominado as discussões há muito tempo, entretanto tomou um vulto inimaginável em pouquíssimo tempo, principalmente depois que o tema do metaverso e das criptomoedas retrocedeu no protagonismo da tecnologia. A partir da adoção do Chat GPT, uma ferramenta de IA generativa, criada pela OpenAI, o tema obteve uma repercussão que tomou um espaço na discussão sobre seu impacto nos cenários dos negócios e no acadêmico, em diversos eventos comerciais e acadêmicos, artigos em jornais e revistas, numa proporção não vista anteriormente. A *The Economist* de 18 de abril último traz como artigo de capa a questão da necessidade de regulamentação da IA.

A IA já vinha impactando e potencializando as atividades corporativas em vários segmentos, tais como o de pagamentos na chamada experiên-

cia do cliente. Por meio de algoritmos de aprendizado, a IA ajuda a acelerar a autorização e monitorar as transações, aumentando a eficiência do processamento de pagamentos. No gerenciamento de risco e na detecção de fraudes, a IA e a aprendizagem de máquina podem ser usadas para calcular um escore de risco, distinguir transações fraudulentas das legítimas e identificar padrões de comportamento suspeitos. No quesito segurança e autenticação, a tecnologia pode auxiliar na identificação e autenticação de clientes, no reconhecimento de transações com links suspeitos, além de melhorar a segurança dos pagamentos. A IA Generativa tem como essência a criação de conteúdos originais e, recorrendo a uma definição do Fórum Econômico Mundial, é uma categoria de algoritmos de inteligência artificial que gera novos resultados com base nos dados em que foram treinados.

Em contrapartida, do lado oposto dos benefícios que a IA pode trazer, há também a preocupação com os desafios éticos que a tecnologia impõe. A organização sem fins lucrativos *Future of Life Institute* que tem como missão a redução do risco existencial que a IA pode trazer para a sociedade, lançou uma carta aberta em 28 de março passado, endossada por membros influentes

EM CONTRAPARTIDA, DO LADO OPOSTO DOS BENEFÍCIOS QUE A IA PODE TRAZER, HÁ TAMBÉM A PREOCUPAÇÃO COM OS DESAFIOS ÉTICOS QUE A TECNOLOGIA IMPÕE

da comunidade científica propondo uma moratória de seis meses aos laboratórios de desenvolvimento de IA. Adicionalmente, os efeitos que a tecnologia pode causar têm conduzido os governos, em todo o mundo, na busca de criação de regras para a IA Generativa.

Na semana passada, a Comissão de Comércio dos EUA publicou um alerta às empresas do segmento de tecnologia, avisando que passariam a acompanhar a forma como as organizações estariam adotando as ferramentas de IA e avaliar os seus impactos, mais precisamente, se espalham ou perpetuam a desinformação e se respeitam a privacidade dos indivíduos. Adicionalmente, a vice-presidente dos EUA, Kamala Harris, disse que a Casa Branca apoiará a nova regulamentação criada pelo subcomitê do Senado americano responsável pelo assunto, após realizar um encontro com o CEO da OpenAI, e outros CEOs, como o da Alphabet (controladora da Google), e da Microsoft. No Brasil, no dia 4 passado, o presidente do Senado, Rodrigo Pacheco, apresentou um projeto de lei que estabelece diretrizes gerais para o desenvolvimento, implementação e uso de sistemas de inteligência artificial (IA) no Brasil.

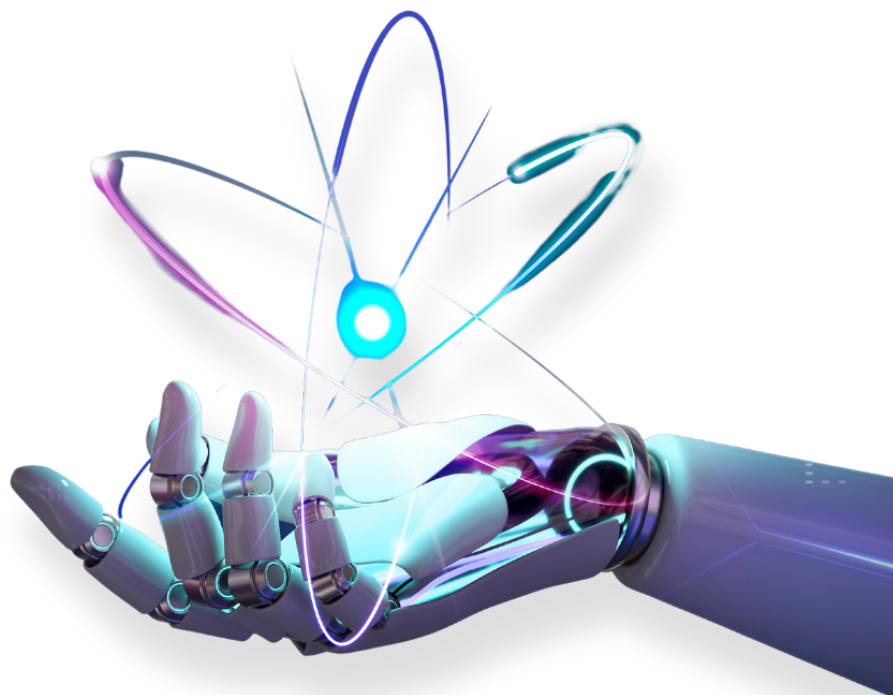
Tem como objetivo mapear e entender os impactos econômicos e sociais que o desenvolvimento dessa tecnologia pode provocar no país.

Já a União Europeia avançou, no dia 11 de maio passado, na discussão sobre a aprovação de uma primeira regulamentação pioneira no assunto, para ferramentas de IA, com um acordo em um texto que demonstra ser rigoroso, e que versou sobre os seguintes pontos: - **Risco:** as empresas que criam a IA generativa, capaz de gerar linguagens como textos, códigos ou imagens, precisarão produzir relatórios com avaliações de risco do negócio; - **Transparência:** as empresas terão que deixar claro quais conteúdos foram gerados por IA, para garantir que os usuários saibam quando estão interagindo com estes conteúdos criados dessa forma ou quando estão assistindo a uma "deepfake"; - **Direitos autorais:** as empresas também deverão publicar uma lista dos dados protegidos por direitos autorais que foram usados para treinar as ferramentas; - **Reconhecimento Facial:** será banida, as empresas não poderão usar o reconhecimento facial em tempo real, e poderá ser utilizada de forma restrita, por exemplo, na eventualidade de uma ameaça terrorista.

O que se tem de certo até agora com todos estes desdobramentos é a questão

dos impactos da IA generativa no que tange às decisões da IA, se estão alinhadas com nossos valores éticos, além do debate da substituição do trabalho na forma de que tem sido realizado até o momento. Já é mais do que comprovado que a IA pode conduzir à discriminação quando os dados pelos quais é realizado o treinamento contêm viés. Isto ocorre porque os dados em que estão sendo baseados são incompletos ou foram coletados de forma tendenciosa.

O CEO da Google, Sundar Pichai, que lidera a organização desde 2015, afirmou em entrevista que, apesar do caráter promissor da IA generativa, faz-se necessário tempo e pesquisa para seu aperfeiçoamento. Segundo suas palavras, o nível de alucinação - termo empregado às respostas fora de contexto ou indistinguível da realidade - depende de evolução, mas que não impede a sua utilização por alguns setores. Ou seja, o que realmente é certo até o momento é que não há como ignorar a transição



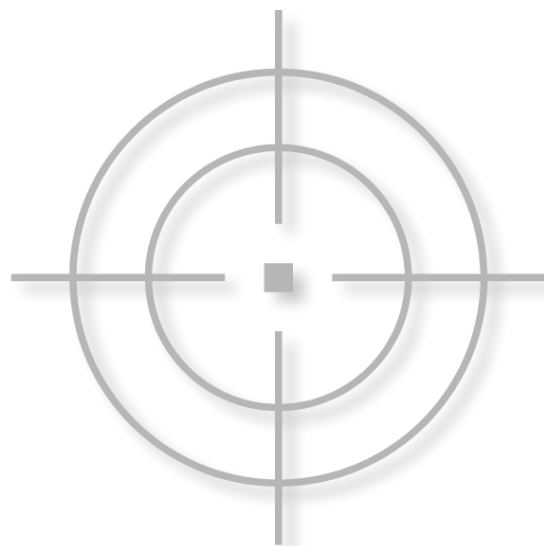
que a civilização está passando que, conforme Yuval Harari, o autor do livro Sapiens: Uma breve história da humanidade, em artigo no The New York Times, de 23 de abril passado, “nós, humanos, vivemos por milhares de anos dentro dos sonhos de outros humanos, perseguimos ideais de beleza e dedicamos nossas vidas a causas que surgiram na imaginação de algum profeta, poeta ou político. Em um futuro próximo nós estaremos vivendo a partir das alucinações de inteligência não humana”.

Doutora e Mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP na linha de Métodos Quantitativos e Informática. Pós-graduada em Administração pelo CEAG na EAESP-FGV e graduada em Matemática pela PUC-SP.



F DE FOCO EM RESULTADO

Por Jurandir Simões



A de Anvisa, B de Brasília ou Bacen, C de Congresso, ..., Z de Zelo ou Zoadá? A resposta a esta pergunta é um dos maiores desafios da administração pública no Brasil. A sopa de letras de que trata a taxonomia da administração pública é rica, cada uma delas tem inúmeros órgãos que poderiam abastecer todo o alfabeto da língua portuguesa várias vezes (poderiam ter todas as outras letras D de DNIT, S de STF, Susep etc.)

Estes órgãos realizam os seus compromissos regulatórios, de ofício, institucionais e até mesmo civilizatórios com desempenho elevado ou nulo (alguns menos, alguns mais), mas todos eles têm algo em comum... carecem de métricas eficazes e de políticas e processos que coloquem o FOCO no RESULTADO como o medidor final de seu objetivo e resultado satisfatório.

Explico no século XXI as sociedades são densas, complexas, interligadas, cheias de potenciais e riscos. No Brasil essa velocidade da mudança de arranjos, necessidades, emergências etc que a história recente tem demonstrado cobra, exige, instiga ajustes nor-

mativos, escolhas e encaminhamentos eficazes e consistentes, particularmente nas políticas e investimentos públicos, nos nossos 8.5 milhões de quilômetros quadrados, com 215 milhões de habitantes de um dos maiores países do mundo e com uma economia dentro das 10 mais relevantes no mundo. E se falarmos de relevância de meio ambiente e agronegócio porque não podemos ser considerados o país mais relevante do mundo? Problemas aparecem sem dar aviso prévio, pandemia como Covid 19, massacre em escolas, sequestro relâmpago, agora sequestro para o PIX, golpes na internet etc.

Entretanto velhos problemas como os do saneamento básico ainda não foram resolvidos pois a discussão geralmente começa no arranjo político que está representado por fidelidade a ideologias interesses de grupos políticos, por sindicatos, grupos empresarias etc. Passa pelo o filtro do “lobby” e se materializa em um texto que vira uma lei, norma ou decreto. Nesta salada quem ganha? Vejam que não existe na contabilidade pública uma métrica que mede o valor intangível de serviços gerados eficazmente para a população, apenas a obrigação de gastar, como se gastar respeitando normas, leis e regimentos fossem o objetivo final de tudo!

Portanto o nosso arranjo de estado tem respostas lentas para problemas complexos e se organiza em torno de departamentos, órgãos de fiscalização e autarquias que podem pre-

encher nosso A até Z várias vezes, cada letra ao tomar atitudes isoladamente sem cotejar os impactos gerados nas outras letras acaba alimentando a letra “Z” de “zoada” e não de “zelo” como está delimitado em todas leis e normas espalhadas neste país, pois zelo é proibidade, eficiência, serviço prestado ao cidadão!

Zoada de acordo com o dicionário é um ruído forte, um som confuso ou indistinto, muitas vezes juntas, talvez um A de Algazarra... fecha o ciclo que dá o tom de nossa cultura. O eterno retorno acontece até no abecedário.

Vejamos tomada de 3 pinos, kit de emergência para acidentes e tantos outros exemplos históricos desde Dom Pedro II. A cultura que gerou o nosso subdesenvolvimento e a iniquidade social que toleramos foram construídos com muito esmero e talento durante séculos.

Só como exemplo, exemplo amargo e doloroso, em 1992 Gilberto Dimenstein publicou o livro Meninas da Noite. Livro contundente e entristecedor sobre a prostituição de meninas de 10 (e até menos) anos. Há poucos meses, 30 anos depois, o mesmo problema foi noticiado novamente

em 2023, século XXI. Ou seja, somos péssimos para resolver nossos problemas mais profundos e anti-humanos.

Mas, já é hora disso mudar! Uma solução absolutamente óbvia, natural e simples é construir a “A4S Associação/Agência Articuladora de Ações Sistêmicas”, que na prática poderia ser simplesmente um fórum permanente de discussão para mostrar como cada letra pode impactar (positiva ou negativamente, destrutiva ou inteligentemente) nas outras letras, como cada letra pode agir e instigar ações muito eficientes e economicamente viáveis para si e para as outras. Seria um canal de comunicação permanente da população com todos os órgãos da sopa de letrinhas deste Brasil, de modo que o retorno da avaliação do cidadão tivesse uma voz. Pode parecer pouco mais não é, vejam a pressão que as redes sociais exercem na tomada de decisão do governo, por exemplo taxa ou não taxa compras da Shein? Outro exemplo, é o “B” de Bacen. Ele precisa agir com muito zelo e esmero para garantir a solvência do sistema bancário nutre as outras letras com a inevitável fluidez inevitável de recursos que uma economia tão grande e complexa exige. O “A” de Anvisa ao liberar farmácias para fazer dezenas de exames, inteligentemente, mitiga e desconcentra o sistema de saúde. Há muitos exemplos meritórios que poderíamos listar. Mas, há, infelizmente, muitos maus exemplos e omissões também.

A civilização brasileira precisa evoluir. Precisamos sair dos discursos de ódio, pseudo amor e outros para FOCAR nos resultados. Chega de resultados pífijs e discussões infundáveis.

F de Foco no R de resultado.



Jurandir é especialista em Modelagem de Risco, Precificação de Ativos e Gestão de Investimentos. Mestre e Doutor em Engenharia Elétrica: Poli/USP(1997 e 2002). Bacharel em Ciência da Computação: IME/USP (1990).

O QUE É UM RELATO INTEGRADO NA PRÁTICA?

Por José Roberto Kassai, Guillermo Braunbeck, Fernando Murcia, Eduardo Flores, Vania Borgerth e João Mangabeira.

Este é o 6º artigo da série Desenvolvimento Sustentável e a edição anterior abordou o Relato Integrado e a sua trajetória no Brasil, evidenciando os principais acontecimentos em uma escala cronológica e sob a lente particular do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/USP). Logo após a sua publicação, já recebemos outros relatos e testemunhos que serão citados oportunamente.

Nesta edição, será abordada a provocação feita nas considerações finais da edição anterior e que está implícita no

título deste artigo. Como se identifica ou se aperfeiçoa um modelo de negócios?, como se determina os conteúdos relevantes ou materiais?, como a entidade lida com os princípios básicos ou com os oito elementos de conteúdo? Qual a delimitação dos seis capitais?.

Esses são os temas a serem discutidos e você poderá entender a importância e o porquê o GRI não se tornou o próprio relato integrado, bem como a essência do pensamento integrado. Para facilitar as discussões práticas, serão abordados o estudo de caso realizado em uma entidade recreativa e sem fins lucrativos – o Clube Jundiense – e, brevemente, o caso do Itaú-Unibanco.



INTRODUÇÃO

Quando forem publicadas as primeiras normas IFRS Sustainability Disclosure Standards (IFRS S) e, posteriormente, validadas pelo Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS) e pelos respectivos órgãos normativos no país, possivelmente tere-

mos uma espécie de **Check List** de um passo-a-passo de como elaborar um relato integrado. Enquanto isso não ocorre, desfrutamos da liberdade de mostrar como se faz um relato integrado à moda antiga, ou seja, seguindo recomendações principiológicas e sem os rigores ou limitações das Standards.

Geralmente, o processo para elaborar o primeiro relato integrado é liderado por alguém voluntário e, se perguntarem qual é a área ou o perfil mais indica-

do desse profissional? A resposta é muito simples: é de quem chegar ou se interessar primeiro. Pode ser o contador, o executivo de relações com investidores ou de marketing, um consultor externo, o engenheiro de processos, o dono da empresa, ou aquele que estiver mais bem preparado.

O primeiro desafio é convencer a direção e os executivos da organização da necessidade de se elaborar esse novo relato e sob as mais diversas argumentações: por que mais um relatório?, nós já temos o relatório de sustentabilidade, não é suficiente?, como isso poderia contribuir com o processo de tomadas de decisões?, o que haveria de novo?, E quanto isso vai custar?

Se a organização ainda não passou desta fase, essas primeiras dúvidas acabam quando se constata não haver o tal do “pensamento integrado”, ou da necessidade de melhorar o entrosamento entre os principais gestores para pensarem numa mesma direção. É um momento delicado e, às vezes, requer paciência e humildade por parte de todos, pois pode-se estar diante da possibilidade de reconhecer que o atual modelo de negócios necessita ser aprimorado. Pode-se ampliar as visões e novas possibilidades de agregar valor aos negócios, diante dos desafios de natureza ambiental, social e de governança (ESG).

No caso de empresas que já adotam relatórios de sustentabilidade, a exemplo do Global Reporting Initiative (GRI), a convergência dos esforços das diversas áreas e dos profissionais, no trato das questões de naturezas financeiras e não financeiras, torna-se mais fácil.

O GRI é uma verdadeira radiografia da empresa, ele contém análises e reflexões fartas e detalhadas de praticamente todos os aspectos de naturezas econômica, so-

cial, ambiental e governança, ele promove uma revolução na forma de enxergar a empresa; mas a sua forma de apresentação difere daquilo que entendemos ser a essência de um relato integrado. Quem já preencheu os longos questionários para se candidatar a fazer parte da carteira ISE/B3, pôde ter uma visão ampla da empresa em seus diversos aspectos, e isso não é substituído por um Relato Integrado.

Eis que surge, então, a *pergunta-chave*: **o que difere o relato integrado do GRI ou de outros relatórios existentes na empresa?**

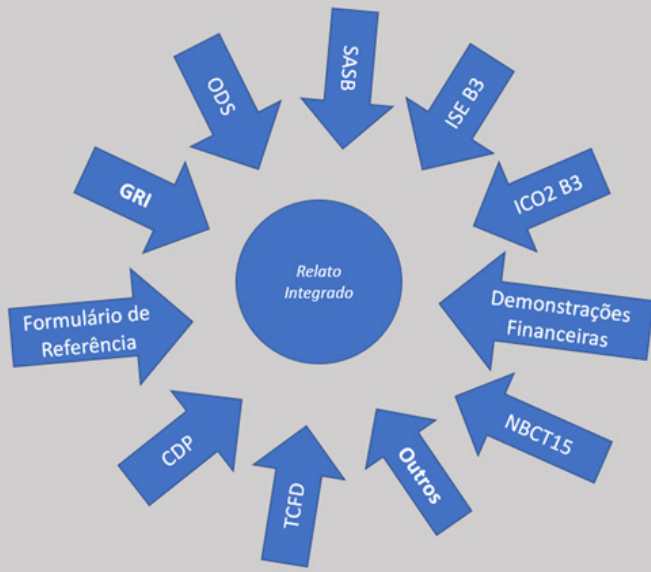
São essas reflexões e esclarecimentos que pretendemos explorar no decorrer deste artigo, e começamos com alguns pontos:

- Ir direto ao ponto: O Relato Integrado (RI) se destaca por ser conciso e objetivo, ele tem que ser capaz de ir direto ao ponto e mostrar os riscos e oportunidades que possam agregar valor ao longo do tempo.
- GRI: é um relatório imprescindível, não deve ser substituído pelo RI e não precisa ser conciso; ao contrário, ele pode detalhar a radiografia da empresa nos aspectos *economy, environmental, social and Governance (EESG)*.
- Outros Relatos Corporativos: da mesma forma, as demonstrações financeiras ou relatórios de administração, os formulários de referências (com 500 ou mais páginas), o *carbon disclosure Project (CDP)*, a norma brasileira (NBTC15), os questionários do índice de sustentabilidade empresarial (ISE/B3 e ICO/B3), os padrões do *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, do *Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD)* e, dentre outros, o engajamento aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), todos são imprescindíveis.

díveis. Não devem ser abandonados, pois o RI não os substitui; todos são importantes e complementares.

- Estágios do Pensamento Integrado: para fins deste artigo, o entrosamento entre os gestores e o pensamento integrado não têm necessariamente o mesmo significado. En-

Conjunto dos Relatos Corporativos

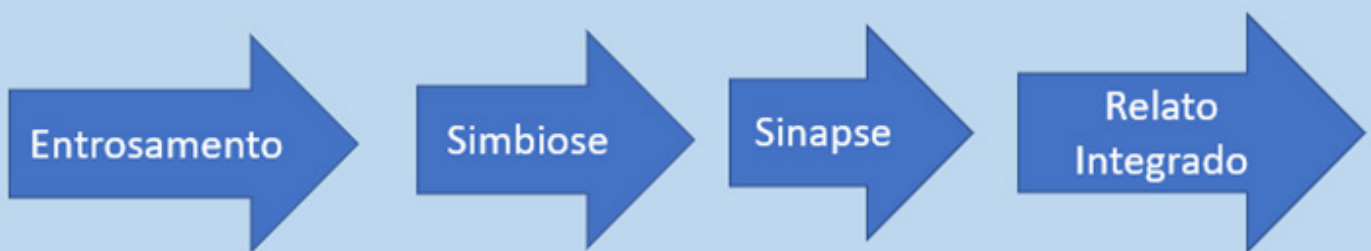


quanto o entrosamento é uma característica evolutiva do nível cultural e de governança, ou qualidade de compartilhar conceitos e opiniões do modelo de negócio da organização; o pensamento integrado inclui a simbiose e si-

napses com o processo de reporte corporativo. Obviamente que são sutilezas ou tenuidades sobre a reflexão “entrosamento + simbiose + sinapses”, pois o que se busca nessa arte de bem comunicar, ou de influenciar comportamentos, é ser cada vez mais transparente, isto é: simples, conciso e objetivo.

- Pensamento integrado: vai além do compartilhamento do conhecimento da empresa e de seus aspectos globais, ou da qualidade de viverem juntos e partilharem mutuamente das informações. Ele tende a ser mais eficaz do que a simbiose entre os gestores, pois é resultado de sinapses com aquilo que o relato integrado consegue produzir naquele momento: *descobrir o que realmente é importante e relevante no processo de valor e de continuidade da organização.* Obviamente que tudo isso é uma questão de amadurecimento e evolução ao longo de muitas tentativas; o segundo RI tende a ser melhor do que o primeiro, e o entendimento do que é material também pode evoluir.
- Para quem já adota relatório de sustentabilidade é mais fácil ela-

Estágios do Pensamento Integrado



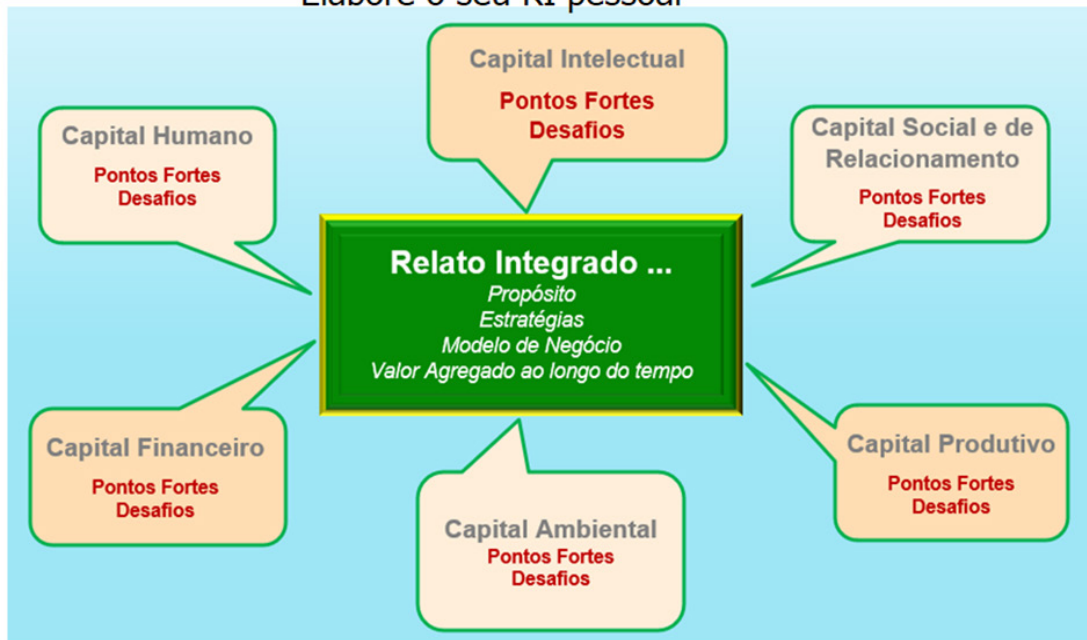
Entrosamento: simples convergência de opiniões

Simbiose: relações onde há benefícios mútuos

Sinapse: ponto de conexão entre células vizinhas e neurônios

RI: comunicação simples, concisa e objetiva.

Elabore o seu RI pessoal



borar um RI? Em princípio a resposta é positiva, mas pode haver dificuldades diametralmente opostas. Quando se tem uma quantidade farta e detalhada de informações, a tarefa de reduzir ou sintetizar os aspectos que realmente irão impactar no modelo de negócio pode ser uma tarefa difícil, pois, mesmo com as matrizes de materialidade (dupla, tripla ou sêxtupla!) não se garante a convergência dos diversos pontos de vista. Em situação oposta, quem vai iniciar o seu primeiro RI, às vezes de forma leve, descompromissada e muitas vezes intuitiva, como acontece no ambiente das pequenas empresas, é possível identificar com simplicidade o que é essencial para essa organização.

- Relato Integrado Pessoal: para facilitar o entendimento, aplicamos um exercício junto aos alunos da disciplina Relato Integrado e Sustentabilidade (FEA/USP), a fim de elaborar o seu próprio relato integrado. Pode ser com base na figura abaixo, formada pelo conjunto de propósitos, objetivos, estratégias, valores (modelo de negócio) e, externamente, a exposição de forma concisa dos principais desafios e oportunidades, na dimensão dos seis capitais. Na matriz de materialidade, para se identificar as prioridades, os eixos X e Y podem incluir: você mesmo, cônjuge,

amigos, parentes, professores, pessoas que você admira etc. Tente essa dinâmica, veja se consegue expor o essencial de sua vida ao longo do tempo e, se tiver curiosidade, divulgue e confirme com os stakeholders o que eles acharam!

Assim, reafirmamos que o relato integrado é um “processo” de comunicação corporativa e uma resposta ou tendência natural na evolução dos relatos corporativos. Se no futuro houver uma nova denominação (ex.: relatórios compreensivos) ou uma nova abordagem, isso é o que consideramos hoje ser o propósito do relato integrado, a de facilitar e melhorar a comunicação de uma entidade com seus stakeholders.

Fazendo uma analogia com o ambiente das indústrias e das certificações das International Organization for Standardization (ISO), também está ocorrendo um movimento para “integrar” os diversos sistemas existentes, a exemplo da *gestão da qualidade (ISO 9000)*, *gestão ambiental (ISO 14000)*, *segurança da informação (ISO 27001)*, *responsabilidade social (ISO 26000)*, *saúde e segurança ocupacional (ISO 45001)*, *conservação de energia (ISO 50001)*. São muitas informações duplicadas, desconectadas e de retrabalhos, e um “sistema integrado” poderia ser muito útil.

O ESTUDO DE CASO DO CLUBE JUNDIAIENSE: UMA ENTIDADE RECREATIVA

Com base no estudo de um caso real – o Clube Jundiaense – serão evidenciados os principais passos trilhados para a elaboração do seu relato integrado. Como a realidade se sobressai sobre as ideias, a postura metodológica recomendada para o leitor é a seguinte: *se coloque numa posição crítica e procure extrair as contribuições e dicas que lhe possam ser úteis. Vamos lá!*

O Clube Jundiaense foi fundado em 1944 e a sua estrutura pode equivaler facilmente a de uma pequena, média, grande empresa, ou até mesmo de uma pequena cidade, pois possui em torno de cem funcionários e outro tanto de terceirizados, uma área total

de 260 mil m², e um patrimônio e orçamento anual, respectivamente de 100 e 35 milhões de reais, para atender os seus 15 mil associados. Veja a figura seguinte.

E como tudo começou? Com as mesmas dificuldades de se convencer a direção e os membros da diretoria e colegiados. O processo se iniciou com a iniciativa voluntária dos diretores financeiro e de marketing e, dentre suas metas, propunha-se em melhorar os sistemas de informações gerenciais tradicionais e, simultaneamente, implementar o processo e a linguagem do relato integrado, num prazo de dois anos.

- Qual era o nível de pensamento integrado? Este foi um dos pontos fortes, o CEO já estava em seu segundo man-



dato, era muito carismático e tinha um bom entrosamento e simbiose com seus diretores e funcionários. E foi aí que começamos a refletir sobre possíveis estágios do pensamento integrado. Num estágio inicial, o entrosamento, a simbiose e a parceria nas decisões contribuem muito no processo de gestão e de governança, mas quando

se trata de questionar os atuais modelo de negócios e os *modus operandi*, aí as coisas podem se complicar, pois se trata de uma mudança cultural. Por isso, é importante formar uma boa equipe, agregar novos conhecimentos, promover treinamentos, até atingir um bom nível de consciência sobre os novos desafios e oportunidades deste século 21. Quando se está num estágio mais avançado, com toda a equipe bem atenta e aberta à novas e abrangentes possibilidades de agregar valor ao modelo de negócio, o “pensamento integrado” torna-se sinônimo da essência do relato integrado e as “sinapses” ocorrem para compreender e iluminar os novos cenários e exercícios de planejamentos e estratégias. É fruto de um treinamento intenso e do próprio tempo.

- Aspectos econômicos e financeiros: como abordado em edições anteriores, seria de muito bom tom incluir mais um “E”, de *economic*, na sigla ESG. Neste estudo de caso, a entidade nem possuía relatórios contábeis ou demonstrações financeiras condizentes com o porte de seus investimentos e a gestão era simples e baseada em fluxos de caixa e nos saldos dos extratos bancários. Por isso, levou-se um tempo para aprimorar a contabilidade, por exemplo: a adoção de “depreciações” nos custos e despesas, e os relatórios financeiros passaram a reportar melhor a situação da organização.
- Depreciações: numa gestão baseada em caixa, havia um entendimento generalizado na entidade de que o conceito de depreciação era fictício e nunca afetaria o caixa e, após um tempo, felizmente, compreendeu-se que as sobras de capital de giro que estavam sendo gastos

com novas despesas, na verdade eram provisões destinadas para reposição dos ativos fixos. É incrível que um simples conceito desse possa ter passado despercebido por muitas décadas nessa entidade. Extrapolando para os orçamentos públicos, é oportuno pensar numa questão séria: que será necessário repor os patrimônios públicos ao longo do tempo.

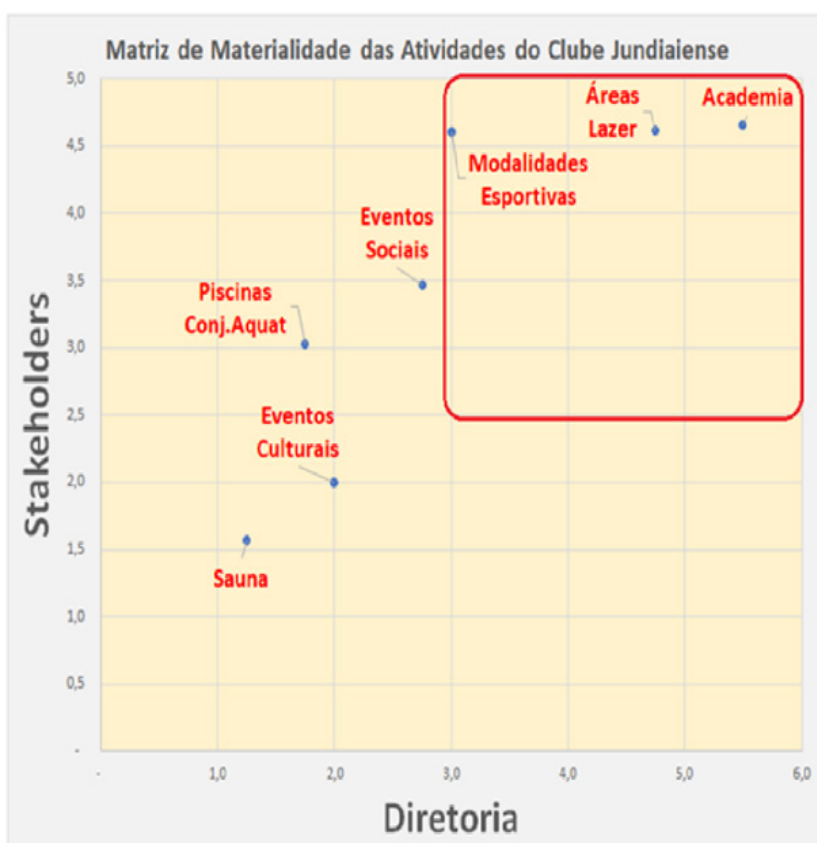
- Taxa de depreciação do modelo de negócio: com base no item anterior, é oportuno fazer uma reflexão diante dos modelos de negócios das empresas que se baseiam em processos considerados não sustentáveis, como: uso excessivo de energia fóssil, desperdícios de água, muitas emissões, mão de obra fragilizada, produtos nocivos à saúde etc. Por isso, seria interessante criar um indicador ou “taxa de depreciação” dos *modus operandi* da organização e, com isso, despertar as sinapses para aprimorar a forma de agregar valor. Como referência, veja o conceito de depreciação do PIB baseado no conceito de Tonelada Equivalente de Petróleo – TEP (KASSAI/BBR/2012), onde a taxa de depreciação dos EUA é maior do que a da China e a do Brasil.
- Modelo de Negócio de um clube recreativo: O modelo de negócio de um clube recreativo já considera naturalmente a existência de muitos capitais de nature-

za não financeira, e isso é uma facilidade em relação às demais empresas privadas ou com fins lucrativos. No entanto, o processo de identificar quais seriam os temas relevantes também é dificultoso, pois são muitas variáveis a serem consideradas, como: atividades recreativas e culturais, dividendos na forma de ágio, diversas práticas esportivas, entretenimentos e áreas de lazer, o conceito de viver melhor e em sociedade, valor da mensalidade, preço dos títulos etc.

- Matriz de Materialidade: para identificar quais seriam os temas relevantes, e depois validar com a equipe responsável e os demais gestores, foram realizadas coletas de opiniões das seguintes formas: entrevistas, enquetes, questionários (Google Forms) e junto ao seguinte público: associados, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, diretores, membros do conselho de administração, membros do conselho fiscal, convidados, autoridades dentre outros. O questionário base continha 31 questões e versou sobre diversos assuntos como: desde o preço justo da mensalidade, o valor do título, o oferecimento das modalidades esportivas e culturais, preferências esportivas, academias, áreas de lazer,

churrasqueiras, conjunto aquático, beach tennis, perdas de receitas, crianças e jovens, veteranos e seniores, inadimplência, reforma estatutária, reforma previdenciária, modelo empreendedor, cotização dos serviços, pertencimento, extensão de nossas casas, desafios, orçamento, aonde queremos chegar, ativo intelectual, riscos e oportunidades, dentre outros.

- Validação dos temas relevantes: a coleta de dados foi bem-sucedida, com mais de uma centena de respostas consideradas aptas e representando os diversos stakeholders. Após a tabulação, houve ainda um processo de validação junto à equipe coordenadora e de alguns gestores considerados imprescindíveis. Não foi tão simples, pois alguns temas ou providências deixaram de estar nos quadrantes prioritários, a exemplo do parque aquático e dos grandes eventos sociais – que sempre foram sucessos no passado – e outros se tornaram prioritários, a exemplo da Academia e áreas verdes de lazer. Mas as respostas foram importantes para aprimorar o atual modelo de negócios.
- Seis Capitais: Obteve-se, então, uma longa lista de possíveis desafios e oportunidades e, tendo-se em vista os históricos e cenários futuros, passou-se à fase de classificação de acordo com o conceito dos seis capitais. Nesta tarefa, pôde-se observar o quão flexíveis são esses conceitos. Por exemplo: para quem pende para uma visão contábil, quase tudo pode ser classificado também como capital financeiro, como por exemplo estoques e maquinários. Mas esses itens também podem ser classificados no capital manufaturado, ressaltando seus aspectos operacionais, ou ainda como capital intelectual, se considerarmos o *goodwill* ou a parcela sobre valor. O importante é que a empresa escolha o que melhor entende e mantenha a consistência, até mesmo



podendo relatar esses mesmos itens em vários desses capitais. No caso do Clube Jundiaense, considerou-se o termo capital produtivo no lugar de manufaturado, e Ambiental no lugar de capital Natural.

- Modelo de Negócio: a abordagem “multicapitais” do modelo de negócio provoca uma revolução nas discussões entre os gestores. A descoberta de outras capitais ou repositórios de riqueza, que não seja só o financeiro, é inovadora. Os gestores do Clube Jundiaense ficaram contentes com essa visão, que não era novidade para eles, mas nunca haviam sido relatados ou mensurados adequadamente. Como será abordado no capital intelectual, um orçamento de 35 milhões de reais de “entrada” pode gerar mais de 100

milhões em “saídas” de produtos, serviços e atividades. O patrimônio de 100 milhões de reais, registrado no balanço patrimonial, na verdade representa um patrimônio ESG de quase 500 milhões de reais. Essa é a visão do novo modelo de negócios proposto e, se antigamente já era um esforço para gerir focado nas questões financeiras de um empreendimento, agora os desafios são mais amplos e permeiam as entrelinhas dos aspectos ESG. É realmente desafiadora a função dos futuros empreendedores, terão que conhecer um pouco de tudo!

- O segundo RI é sempre melhor: como já soubemos de vários testemunhos, as melhorias são evidentes e promovem um crescimento na cultura da empresa e no nível do pensamento integrado.

OS CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO RI

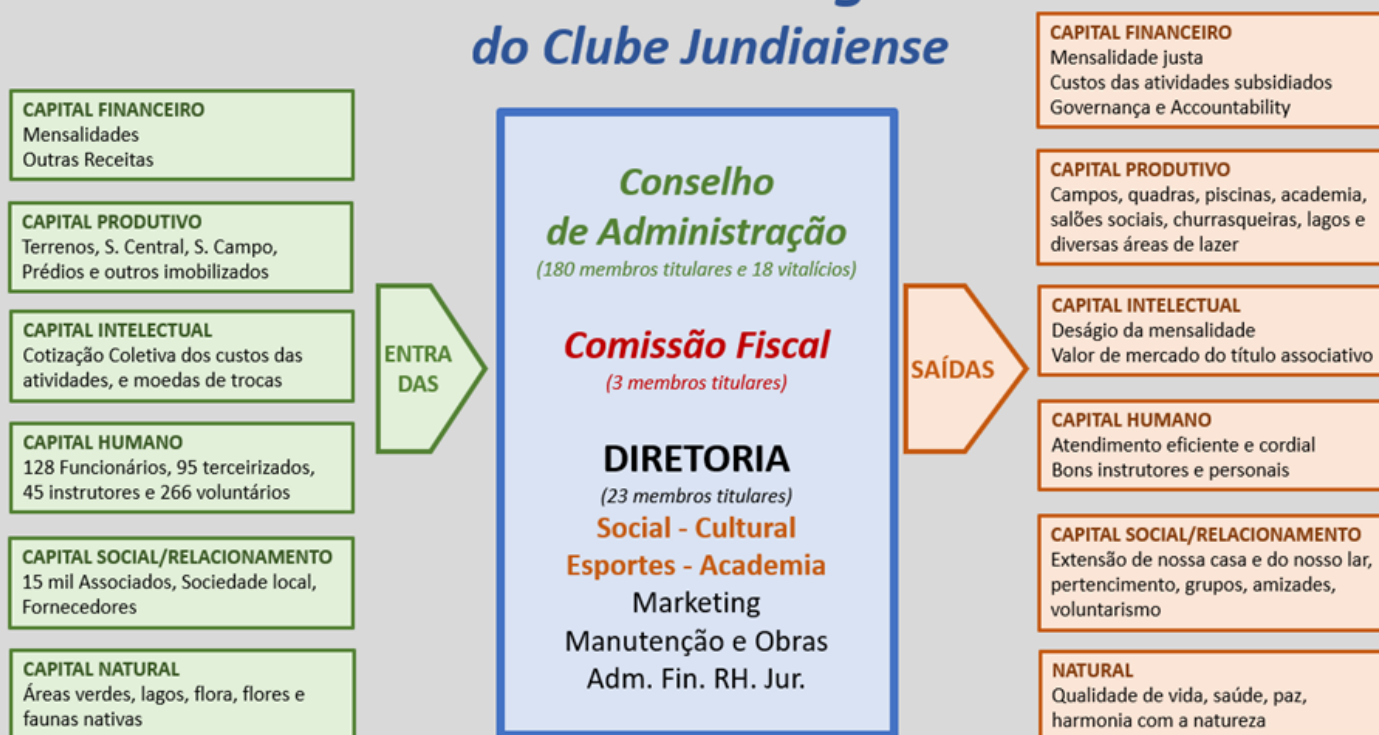
O framework do Relato Integrado foi divulgado originalmente em 2013 e sofreu pequenas atualizações em 2021 e o seu conteúdo está disponível no site da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), no link: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>

Com base no tópico 2 deste framework, aborda-se a seguir os três conceitos fundamentais aplicados no caso do Clube Jundiaense, a saber: geração de valor para a organização e para os outros, os seis capitais e o processo de geração de valor.

- Geração de valor para a organização e para os outros: esse conceito, às vezes de difícil entendimento nas empresas privadas e com fins lucrativos, foi facilmente compreendido pelos gestores e associados do clube recreativo, pois está implícito em sua missão, que é gerar valor primeiramente para os seus

associados. Esse “valor para o outro” está relacionado com a cotização das modalidades esportivas, nos eventos sociais e culturais, nas churrasqueiras e salões de festas aonde os amigos se reúnem, no parque aquático e nas extensas áreas verdes e de lazer, com matas e lagos preservados. O ambiente do Clube é de alegria e de

Modelo de Negócio do Clube Jundiaense



contentamento, sendo corrente a opinião dos associados de que o valor da mensalidade é um valor justo em relação ao que eles podem usufruir (ágio, goodwill). Isso sem contar os benefícios considerados intangíveis, como: sentimento de pertencimento, status, redes de relacionamento e amizades.

- Os capitais: todos os seis capitais foram identificados e com facilidade, pois o ambiente de um clube recreativo é semelhante ao de uma cidade ou comunidade. É clara a visão de que os Capitais Financeiros (mensalidade, outras receitas) são uma parte ínfima diante dos outros capitais, como: Capital Produtivo (terrenos, sede central, sede de campo, prédios e outros imóveis); Capital Humano (mais de 500 colaboradores, incluindo os cem funcionários); Capital Social e de Relacionamento (os 15 mil associados, a sociedade local, os

fornecedores); o Capital Ambiental (Áreas verdes, lagos, flora, flores e faunas nativas); e o Capital Intelectual (cotização coletiva dos custos das atividades e diversas moedas não financeiras ou de troca).

- O processo de geração de Valor: foi impressionante a reação de associados e colaboradores quando puderam entender que, de alguma forma, é possível mensurar ou associar os aspectos intangíveis que representam o seu contentamento com o Clube, razão que os fazem priorizar e valorizar os seus títulos patrimoniais e pagar as mensalidades em dia. Isso pode ser visto na visão dos seis capitais, a saber: Capital Financeiro (mensalidade justa, custos das atividades subsidiados); Capital Produtivo (campos e quadras esportivas, piscinas, academia, salões sociais, churrasqueiras, lagos e áreas de lazer); Capital Humano (atendimento cordial e eficiente, bons instrutores e pessoais trainee); Capital Social e de Relacionamento (o clube é a extensão de nossa casa e do nosso lar, sentimento de pertencimento, grupos de amizades, serviços voluntários); Capital Ambiental (qualidade de vida e saúde, paz e harmonia com a na-

tureza); e o Capital Intelectual (ágio e goodwill no valor da mensalidade e valor do título patrimonial. Acompanhe na figura seguinte.

Além desses três conceitos fundamentais, o Relato Integrado do Clube Jundiaense seguiu as orientações de sete princípios básicos e de oito elementos de conteúdo constante do framework IIRC, que não daria tempo para expor em detalhes aqui, mas são citados brevemente a seguir:

- 7 Princípios Básicos: foco estratégico e orientação para o futuro, conectividade da informação, relação com as partes interessadas, materialidade, concisão, confiabilidade e completude, e coerência e comparabilidade.
- 8 Elementos de Conteúdo: visão geral da organização e de seu ambiente externo, governança, modelo de negócios, riscos e oportunidades, estratégia e alocação de recursos, desempenho, perspectivas, e base para preparação e orientação.

Por se tratar dos primeiros exercícios para a elaboração do Relato Integrado e, como já foi dito, a entidade não possuía nem as Demonstrações Financeiras adequadas para uma entidade deste porte – haja vista a dificuldade para implementar e compreender o conceito de depreciação – seguiu-se os princípios e elementos de conteúdo com as devidas restrições.

Mas algumas dessas orientações foram marcantes e fundamentais,

como: foco estratégico e orientado para o futuro, valorizar as partes interessadas, visão geral e ambiente externo, adequação do atual modelo de negócios, novos desafios e incertezas, para onde se deseja ir e como.

Fazendo uma analogia com empresas privadas ou com fins lucrativos, a realidade de um clube recreativo evidencia a importância de todos os stakeholders, pois os mandatos dos gestores são transitórios e os benefícios são destinados para todos os associados, e não restritos a um dono ou investidores. No caso das empresas privadas, a gestão deveria ter como obrigação, não apenas remunerar adequadamente seus investidores, mas pensar na continuidade da entidade, daqui a 100 ou mais anos, e pensando em todo o contexto.

Finalizando este tópico, durante esses exercícios foram unânimes as seguintes afirmações:

- É necessário melhorar o nível de pensamento integrado, principalmente voltado para as questões estratégicas e adequação do modelo de negócio.
- Esse pensamento integrado não é tão simples, não basta apenas estar muito bem entrosado, é necessário que todos os envolvidos saibam aonde se quer chegar e o objeto do relato integrado.
- As informações de natureza financeira são também relevantes, é importante saber analisar o desempenho por meio das demonstrações financeiras, do orçamento empresarial e da síntese produzida pelo Relato Integrado. Agregar valor é muito bom; mas tem que se tomar cuidado para não ter fluxos de caixas negativos.
- Refletir constantemente sobre o modelo de negócio é fundamental, não apenas para que os novos diretores ou gestores possam se inteirar da entidade, mas para que possa perpetuar a história, crenças e valores agregados ao longo do tempo.

APRESENTAÇÃO DO RELATO INTEGRADO DO CLUBE JUNDIAIENSE

A versão original do Relato Integrado do Clube Jundiaiense está disponível em seu site ou pode ser acessado no seguinte LINK: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=3791130>.

Apresentamos a seguir a versão concisa, por meio de um única figura:



Nessa versão concisa e sintética, pode-se observar que o modelo de negócios da organização está fortemente embasado em sua razão de existir, ou seja, no conjunto de sua missão, visão, valores e propósitos, a saber:

- Missão: prover de forma sustentável e com inovação, práticas recreativas para o lazer e o bem-estar do associado.
- Visão: ser referência como o melhor clube da região e

comprometido com a sociedade.

- Valores: Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; Credibilidade perante os sócios e à sociedade; Família como base da sociedade; Integridade moral e ética, Transparência e prestação de contas.
- Propósito: Prover práticas esportivas, sociais, culturais, de entretenimento e áreas de lazer que possam inspirar o associado a viver melhor em sociedade.
- Clube recreativo Jundiaiense: como se vê na figura, tudo isso é representado no quadro central desse relato integrado, ou seja: "Somos

um clube recreativo, sem fins lucrativos, cuja motivação é prover aos seus associados, de forma sustentável e criativa, atividades e espaços para práticas esportivas, eventos sociais e culturais, entretenimentos e áreas de lazer que inspirem viver melhor em sociedade.” (no arquivo original, veja em detalhes cada um desses termos desse quadro).

E, a partir disso, apresentam-se as principais características, os pontos fortes, os riscos, as oportunidades e os desafios, evidenciados nos níveis dos seis capitais, a saber:

- **Capital Humano:** a qualidade do corpo de funcionários é um ponto forte da gestão, a folha de pagamento representa 42% do total dos custos operacionais e a sucessão da diretoria é sempre um desafio, pois os mandatos são limitados e leva-se um tempo para adquirir experiências.
- **Capital Financeiro:** o patrimônio e o orçamento dessa entidade equivale ao de uma pequena cidade, a gestão administrativa e financeira é eficiente e o maior desafio é em relação à aposentadoria dos sócios veteranos e a dependência de outras receitas que não sejam mensalidades.
- **Capital Ambiental:** as áreas verdes, lagos, flora, flores e faunas nativas são invejáveis e o maior desafio é formatar o Clube para os aspectos de sustentabilidade e se tornar referência para as crianças e gerações futuras.
- **Capital Produtivo:** a área total compreende 266 mil m² e o maior desafio é planejar a manutenção das construções antigas e destinar alguns prédios e imóveis antigos.
- **Capital Social e de Relacionamento:**

por ser o melhor clube da cidade, os 15 mil associados sentem-se privilegiados em compartilhar o ambiente existente e as redes de relacionamento esportivas e de amizades. O maior desafio é a perda de receitas com mensalidades dos associados que atingem a condição de veteranos e necessidade de uma reforma “previdenciária”, conforme o quadro Pirâmide do Quadro Associativo, constante da página 29 do relato original.

- **Capital Intelectual:** comentamos por último, pois os aspectos de valuation e intangíveis dos demais capitais podem ser mensurados ou demonstrados pelos seguintes pontos fortes: o valor da mensalidade representa 10% da média dos serviços e atividades disponibilizados aos associados; valor patrimonial do título está subavaliado em relação ao possível valor de mercado. E o maior desafio corresponde em agregar valor em todos os capitais, sem onerar a mensalidade dos associados

Resumindo-se o Relato Integrado do Clube Jundiense: a situação econômica e financeira está sob controle e com uma gestão eficiente e responsável. O nível de satisfação dos associados mantém-se elevado e confirma o histórico de sucesso ao longo de quase oitenta anos. O valor da mensalidade e do título associativo sempre esteve subavaliado em relação aos valores referenciais de mercado. As ofertas de atividades e modalidades recreativas estão sempre sendo revistas e ampliadas. As novas possibilidades são factíveis, pois pode-se utilizar também os capitais não financeiros que são fartos e disponíveis como moedas de troca. E os maiores desafios concentram-se na sucessão das diretorias executivas, no

acompanhamento das macro mudanças econômicas e regionais, na reforma previdenciária que está em andamento e nos ajustes do estatuto social, para permitir uma boa gestão e continuidade dessa entidade centenária.

O leitor pode ter acesso ao relato original completo no link já mencionado, e pôde acompanhar os principais passos e dificuldades para a implementação desse novo formato de prestação de contas integrado.

RELATO INTEGRADO DE COMPANHIAS COMPLEXAS: O CASO ITAÚ-UNIBANCO

Apesar de não ser o objeto principal neste momento, e poderá ser abordado com mais profundidade em futuras edições, é oportuno relatar alguns aspectos do processo de implementação do relato integrado em empresas complexas: de grande porte, capital aberto, com operações nacionais e internacionais, com diversos estabelecimentos, filiais, ramos de atividades e com mais de 100 mil colaboradores. É o caso do Itaú-Unibanco.

Para isso, convidamos o leitor para assistir aos vídeos “Relato Integrado - Testemunhos e Experiências do Banco Itaú”, em palestras para os alunos da FEA/USP, por Alex Anderson Silva (ex-aluno da casa que elaborou o seu TCC sobre relato integrado) e Fernando Fonseca (diretor de Comunicação), integrantes do Grupo de Trabalho responsável pela elaboração do Relato Integrado no Itaú.

Ambos fazem parte e são bastante atuantes na Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado (CBARI), sob a coordenação de Vania Borgerth. Caso tenha interesse, acesse os Links:

Link-1 (2014): <https://iptv.usp.br/portal/video.action?idItem=23410>

Link-2 (2014): <https://iptv.usp.br/portal/video.action?idItem=23412>

Link-3 (2015): <http://www.fea.usp.br/videos/relato-integrado-estudo-setorial-da-industria-bancaria>

O ITAÚ fazia parte do grupo de empresas pioneiras do Relato Integrado e participou regularmente das reuniões com empresas de todo o mundo junto ao International Integrated Reporting Council (IIRC), não apenas para trocarem experiências e conhecimentos, mas também para consolidarem o documento de orientação (framework) para o relato integrado.

Resumidamente, apresentamos a seguir alguns dos principais comentários e experiências do ITAÚ que podem ser úteis para inspirar outras empresas a adotarem essa nova tendência de relatos corporativos, a seguir:

- TCC sobre Relato Integrado: é im-

pressionante como uma simples monografia para conclusão do curso de graduação, quando aborda um tema relevante e está no momento e local oportunos, podem produzir muitos frutos. Foi o caso do jovem Alex Anderson Silva (2010), funcionário da entidade que elaborou o seu artigo intitulado “Relato Integrado – um estudo de caso do Itaú”. Pode-se dizer que foi a partir daí que tudo começou.

- Grupo de Trabalho (GT): quatro áreas participaram do grupo de trabalho: Controladoria Financeira, Relações com Investidores, Equipe de Sustentabilidade e Comunicação Corporativa. Ao longo de dois anos e

de 25 reuniões semanais, este grupo se debruçou em várias frentes, desde aspectos simples como avaliar a cor da fonte dos textos, traduzir o modelo de negócios para públicos interno e externo, análises da materialidade dos temas, entendimento do modelo de negócio do banco para o público interno e externo, numa linguagem acessível, até a validação do relato final pela diretoria e alta direção.

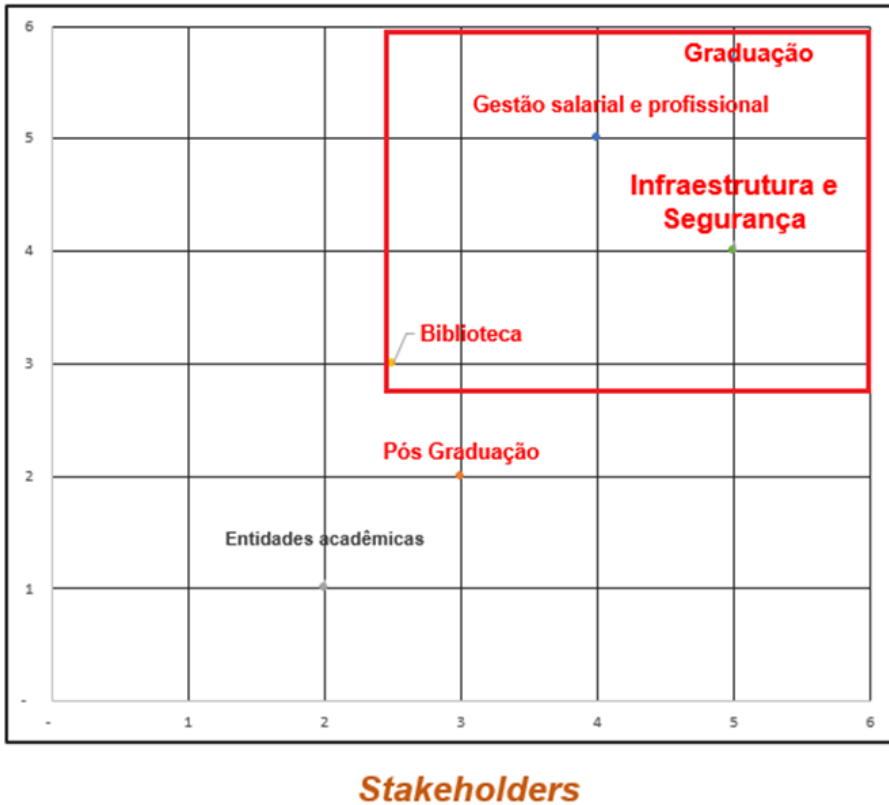
- Participação Multi-Stakeholder: para cada área envolvida no grupo de trabalho, bem como de outros profissionais que colaboraram no processo, e sem que nenhum deles soubessem previamente, foi pedido que estudassem os conteúdos do framework (draft na época) e trouxessem suas interpretações sobre o que e como poderia ser esse *relato integrado*. Foi assim que se consolidou o grupo de trabalho (GT), com as participações democráticas de todas as áreas e somando-se seus *know-how* acumulados.
- Banco de dados disponível: ao contrário de entidades

mais simples, como a do Clube Jundiaiense, o ITAÚ já dispunha de um enorme banco de dados com informações de naturezas diversas e produzidas por vários departamentos e profissionais, como: demonstrações financeiras (IFRS), relatório anual da diretoria (RA), formulário de referência (CVM), formulário 20F (EUA), relatório de sustentabilidade (GRI), análise gerencial e operacional (AGO), teleconferência, questionários ISE/B3, questionários Dow Jones (EUA), relatórios *road shows* API-MEC, relatório anual de encontro entre líderes e, dentre outros, relatórios e revistas corporativas para o público interno. A preocupação do GT foi no sentido de discutir os princípios do relato com todos os membros, tentar unificar uma linguagem padrão, expandir o conhecimentos comuns para todas as áreas envolvidas e, por meio da tecnologia da informação (TI), disponibilizar o banco de dados para todos e em tempo real.

- Matrizes de Materialidade: identificar os temas e prioridades mais relevantes, com foco no processo de geração de valor multi-recurso-stakeholder, não foi uma tarefa fácil diante de tantas informações. Mas foi explicado com muita clareza pelo Alex e o “trainee Guido”, por meio de um exercício em planilha Excel sobre um possível relato integrado da FEA/USP. Os alunos discutiram quem seriam os possíveis stakeholders, os respectivos pesos, quais seriam os recursos e prioridades mais relevantes e no contexto de um modelo de negócio para geração de valor para toda a Universidade e Sociedade. Refletiu-se também sobre a necessidade de se fazer diversas matrizes de materialidade – obviamente que isso reflete a liberdade e criatividade de um ambiente acadêmico – mas, se hoje estamos discutindo a dupla materialidade no GRI,

Quais questões devem ser priorizadas financeiramente ?	Coordenação	Stakeholders				Total
		Alunos	Professores	Funcionários	Sociedade	
PESO	100%	25%	25%	25%	25%	100%
Graduação	6	6	4	4	6	5
Pós Graduação	2	1	3	3	5	3
Entidades acadêmicas	1	3	1	1	3	2
Biblioteca	3	4	2	2	2	3
Gestão salarial e profissional	5	2	6	5	1	4
Infraestrutura e Segurança	4	5	5	6	4	5

Matriz de Materialidade



- Público Interno: além de atender às necessidades dos investidores e acionistas, foi dito que o foco direcionado para o “público interno” contribuiu para que se tivesse um melhor entrosamento e pensamento integrado. Além disso, a validação de todos os públicos, especialmente pela diretoria e a alta cúpula, foram fundamentais para a continuidade do processo e para o sucesso do Relato Integrado.

quem sabe no futuro tenhamos que utilizar uma ou mais matrizes para cada um dos seis capitais e uma matriz final que consolide as demais?!. Até chegar no ápice do pensamento integrado.

- Pensamento Integrado: a entidade já se encontrava num nível elevado de pensamento integrado, mas constatou-se que ainda não havia uma preocupação com o conceito de criação de valor, sendo necessário desenvolver um consenso sobre o que era o processo de geração de valor compartilhado e coletivo para colaboradores, clientes, acionistas e a sociedade como um todo (espiral).

Você teve uma breve ideia do processo de implementação do relato integrado no Itaú-Unibanco e, juntamente com os relatos de experiências do Clube Jundiaense, poderá fazer relações com esses dois casos atípicos e, se tiver um tempinho, também com o conteúdo do framework do relato integrado.

O Itaú-Unibanco atualmente divulga seus relatos em dois blocos, na área de Relações com Investidores, a saber:

- Relatório Anual Integrado: 82 páginas, visão de geração de valor resultante da integração de estratégia, gestão de riscos, atividades e resultados financeiros, com uma visão completa, concisa, multidisciplinar e integrada das atividades do banco, conforme orientações do framework do IIRC - <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/a8466fdd-9242-7422-62ba-61eddf03c2a4?origin=2>
- Relatório ESG: 168 páginas, visão aprofundada de estratégia, gestão e indicadores relacionados a questões ESG, com base nas orientações do GRI, SASB, TCFD - <https://www.itaubank.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/0f6d20ef-214f-f8e3-7ceb-432350f7e412?origin=2>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitas as entidades que estão contribuindo para a regulamentação da forma de se fazer relato integrado, ou de relatórios environmental social and Governance (ESG), e estamos ansiosos e aguardando as primeiras normas (“IFRS S”) a serem divulgadas ainda neste ano corrente.

É muito provável que a forma proposta de como elaborar esses relatos sigam as orientações gerais do documento base ou framework IIRC, pois são grandes os desafios de se promover a convergência, a padronização, aderência, auditorias e as possibilidades de comparabilidade. E, ao mesmo tempo, não invalidem todas as entidades que produziram resultados até o momento, e nem representem limitações ou restrições para que qualquer tipo de empresa possa implementar.

Nesta edição, o leitor teve a oportunidade de acompanhar a implementação do relato integrado numa organização pouco peculiar, a do Clube Jundiense, diferente das empresas privadas ou com fins lucrativos, mas que possibilitou explorar os principais conteúdos e, principalmente, a análise do modelo de negócios e

as perspectivas de agregar valor sob as dimensões de seis capitais ou de novas moedas de troca.

Num outro extremo, o leitor pode ver os principais aspectos para a implementação do relato integrado numa organização de grande porte, de capital aberto, com operações nacionais e internacionais, com diversos estabelecimentos, filiais, ramos de atividades e com mais de cem mil colaboradores. Como foi a breve exposição do caso do Itaú-Unibanco.

Ao relacionar esses dois casos, diametralmente opostos, com o framework do relato integrado, o leitor poderá aproveitar todos os conhecimentos, reconhecimentos, comparações, compreensões, aplicações, estabelecimento de hipóteses, análises, sínteses e avaliações que fazem parte do processo cognitivo e absorver todos os conteúdos apresentados. E, somando-se com outros aspectos de aprendizagem afetivos e que propiciem ações práticas, o leitor poderá se inspirar e incentivar a implementação dessa nova tendência de relatos corporativos.

Finalizando este artigo, o leitor pôde compreender que o relato integrado é distinto dos demais relatórios, a exemplo do GRI, e que todos são importantes e complementares. Não seria justo transformar o GRI num relatório conciso e de poucas páginas, pela sua nobreza, pioneirismo e qualidade de seus reportes

de sustentabilidade. E, seria muito menos prudente, enxertar todas as informações num relato integrado que não seria conciso. Todos são importantes e complementares, e ainda há quem entenda que o relato integrado pode servir de “sumário” com links para as fontes originais.

Em relação ao pensamento integrado, para não se tornar uma busca pelo santo graal, a nossa contribuição foi no sentido de propor uma reflexão de possíveis estágios, desde um simples **entrosamento** entre os gestores, a **simbiose** entre eles promovendo compartilhamentos mútuos de informações, até o ápice de uma **sinapse neuronal** com o pleno entendimento do processo de geração de valor compartilhado; ou ainda quando alguém gritar “**eureka**”, ou na linguagem budista, atingir o “**satori**”.

Por fim, esta é uma nova janela de oportunidades que poderá ser exercida por quaisquer profissionais ou áreas de formação. É desafiante a tarefa de se trabalhar de forma multidisciplinar e transversalmente, mas a preferência será de quem se interessar ou chegar primeiro.

Até a próxima edição!

BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, L.N.; KASSAI, J.R. Relato Integrado – a nova revolução contábil. São Paulo: Revista FIPECAFI, vol. 1, ago. 2014, pag. 21 a 34. http://www.erudito.fea.usp.br/portalFEA/Repositorio/7050/Documentos/artigo%20ReLato%20Integrado%20-%20Revista_FIPECAFI_Vol1%20AGO2014_versao_3.pdf

CBARI. Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado. Link: <https://relatointegrado brasil.com.br/>

Clube Jundiaense. Relato Integrado 2019. Jundiaí/SP, 2020. <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=3791130>

IBGC. O futuro da governança corporativa. São Paulo: Saint Paul, 2013.

IIRC. Framework do Relato Integrado. Publicado originalmente em 2013 e atualizado em 2021. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portugese-final-1.pdf>

Kassai, et ali. Contabilidade Ambiental – Relato Integrado e Sustentabilidade. São Paulo: Ed. Atlas/GEN, 2019.

Kassai, J.R.; Lopes, P.T.C.C.; ZEZZA, G.T. Relato Integrado de uma entidade sem fins lucrativos: um estudo de caso de um clube social e recreativo. Anais do CSCA South America, 29 e 30 de agosto de 2019.

MIO, Chiara; Kassai, J.R.; Carvalho, L.N. Integrated Reporting a new accounting disclosure. Italy: Palgrave/Macmillan, 2016..

NECMA/USP. Biblioteca de Contabilidade e meio Ambiente. <https://edisciplinas.usp.br/enrol/index.php?id=15798>

Silva, Alex Anderson. Relato integrado – estudo de caso do Banco Itaú. FEA/USP, monografia para a conclusão do curso, 2011.

Silva, Alex Anderson; Fonseca, Fernando; Kassai, J.R.; Carvalho, L.N. Relato Integrado – testemunho e experiência do Banco Itaú. São Paulo: FEA/USP, 29/07/2014 e 2015.

Link-1 (2014): <https://iptv.usp.br/portal/video.action?iditem=23410>

Link-2 (2014): <https://iptv.usp.br/portal/video.action?iditem=23412>

Silva, Alex Anderson; Kassai, J.R.; Carvalho, L.N. Relato Integrado – estudo setorial da indústria bancária. São Paulo: FEA/USP, 29/07/2014. Link: <http://www.fea.usp.br/videos/relato-integrado-estudo-setorial-da-industria-bancaria>

VRF. The Value Reporting Foundation. <https://www.valuereportingfoundation.org/>



Vania é professora da FUCAPE e NECMA/FEA/USP, doutoranda em Relatos Corporativos (FUCAPE), mestre em Contabilidade (IBMEC) e em Contabilidade Internacional IFRS (FIPECAFI). Membro do Accounting for Sustainability (A4S), diretora do International Ethics Standards Board for Accounting (ISAR/ONU), representante do IBGC no International Integrated Reporting Council (IIRC). Contadora do BNDES (1992-2020) e Coordenadora da Comissão Brasileira do Relato Integrado (CBARI) – vborgerth@gmail.com

Eduardo é professor da FEA/USP, doutor em Contabilidade e Controladoria (USP), mestre em Ciências Contábeis (Fecap), graduado em Ciências Contábeis (Fecap) e em Ciências Atuariais (USP), pós-doutorado na FEA/USP e FGV/SP. Membro Advisory Council of IFRS Foundation, Board-member of the International Integrated Report Council (IIRC), membro do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/USP) – eduardoflores@usp.br



Guillermo é professor da FEA/USP e da FIPECAFI, doutor em Controladoria e Contabilidade, graduado em ciências contábeis (FIPECAFI) e em ciências econômicas (Unicamp), auditor e conselheiro de diversas empresas, membro do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/USP) – braunbeck@usp.br

Fernando é professor da FEA/USP e FD/USP, doutor em Controladoria e Contabilidade (USP), mestre em Contabilidade (UFSC), graduado em Administração (EUA), em Contabilidade (UNIVALI) e em direito (UNIP). Diretor de pesquisas (FIPECAFI), membro do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e do Núcleo de Estudos em Contabilidade e Meio Ambiente (NECMA/USP) – murcia@usp.br



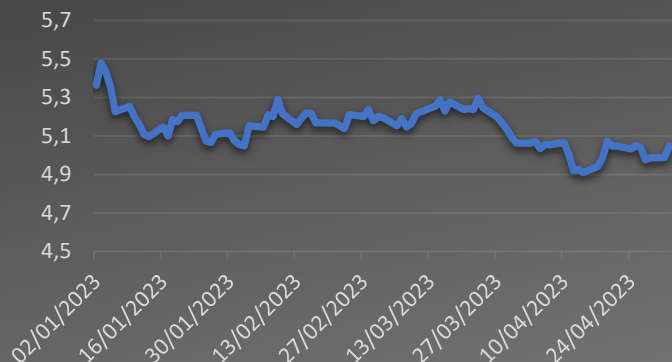
João é professor e pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Doutor em Desenvolvimento Econômico (Unicamp), mestre em Planejamento e Desenvolvimento Rural Sustentável (Unicamp), graduado em Agronomia (UFPE e UEBA). Membro do NECMA/USP – joao.mangabeira@embrapa.br

José é professor da FEA/USP, FIPECAFI, UNIVESP e ENAP, doutor em Contabilidade Ambiental. Autor e coautor de duas centenas de artigos e de 15 livros, com destaque para Contabilidade Ambiental – Relato Integrado e Sustentabilidade (GEN/ATLAS, 2019). Coordenador do NECMA/USP/FIPECAFI – jrkassai@usp.br



CÂMBIO

US\$/BRL



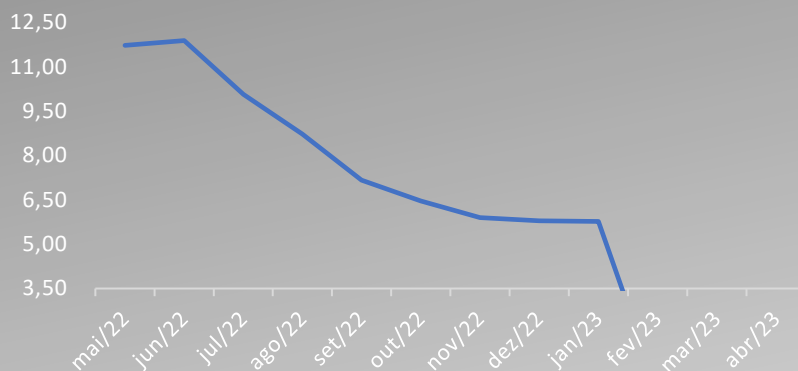
EUR/BLR



ÍNDICE NACIONAL DE PREÇOS AO CONSUMIDOR AMPLO (IPCA)

O IPCA de abril de 2023 foi de 0,61%, uma queda em comparação ao mês de março. No ano, verificamos uma alta para 2,72% ante 2,09% no último mês. Já no acumulado de 12 meses, o IPCA passou a ser de 4,18%, ante 4,65% em março.

Histórico IPCA
Acumulado 12 meses (em %)



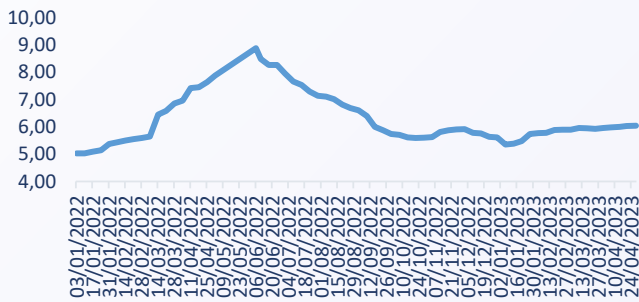
RESULTADO IPCA (EM %)

IPCA	MAI/22	JUN/22	JUL/22	AGO/22	SET/22	OUT/22	NOV/22	DEZ/22	JAN/23	FEV/23	MAR/23	ABR/23	MAI/22	JUN/22
No Mês	0,47	0,67	- 0,68	- 0,36	- 0,29	0,59	0,41	0,62	0,53	0,01	0,71%	0,61%	0,47	0,67
No Ano	4,78	5,49	4,77	4,39	4,09	4,70	5,13	5,79	5,79	1,37%	2,09%	2,72%	4,78	5,49
12 Meses	11,73	11,89	10,07	8,73	7,17	6,47	5,90	5,79	5,77	0,06	4,65%	4,18%	11,73	11,89

EVOLUÇÃO DAS EXPECTATIVAS DE MERCADO (FOCUS)

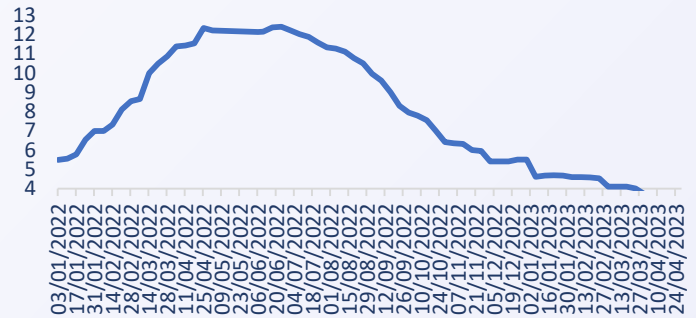
Para o PIB, os analistas vêm demonstrando estabilidade nas projeções do ano de 2023, que atualmente se encontra em 1,00%.

IPCA



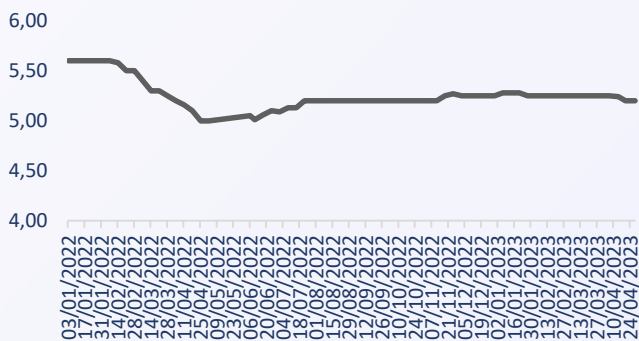
Fonte: BCB

IGP-M



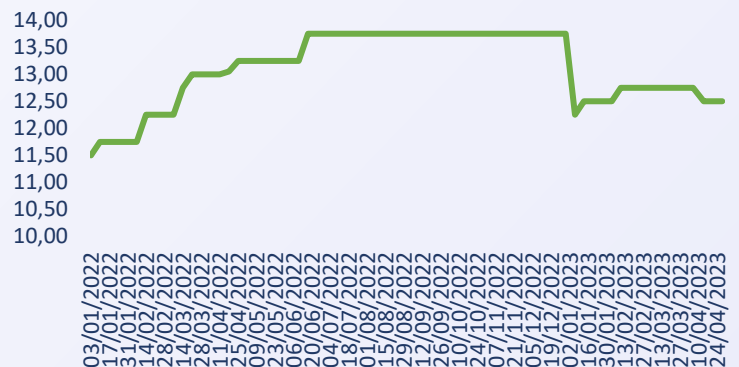
Fonte: BCB

Câmbio (US\$)



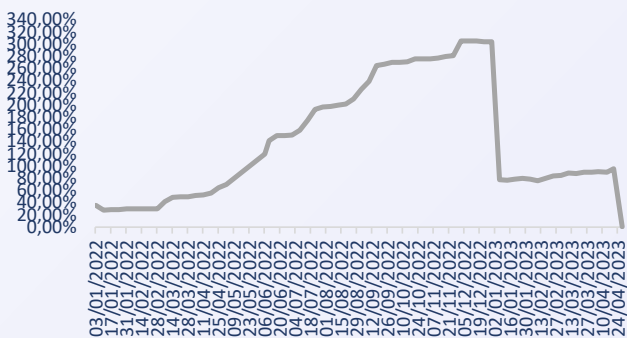
Fonte: BCB

Selic



Fonte: BCB

Evolução da expectativa Focus para o PIB



Fonte: BCB

Já a previsão para o indicador oficial da inflação observa alta, chegando neste início de mês a 6,05%.

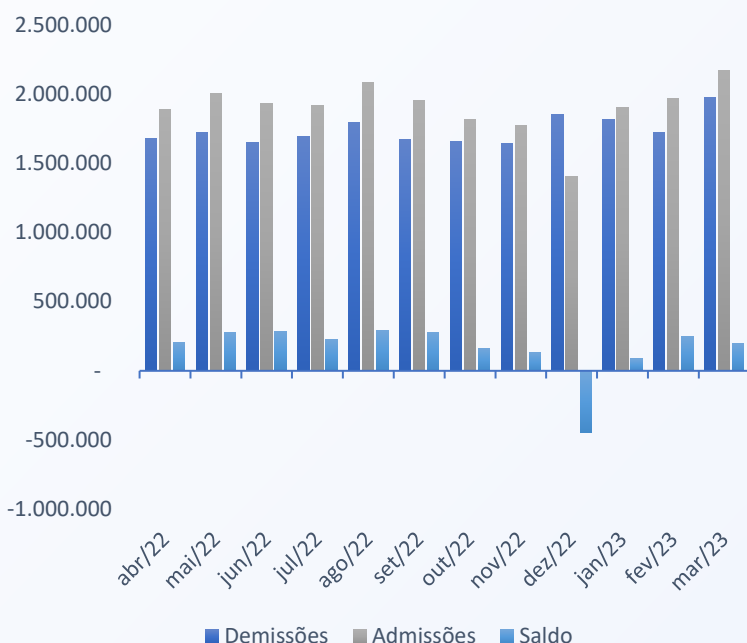
Sobre a Selic, a expectativa para este ano é de 12,50%,

Por fim, a expectativa para o câmbio do dólar, após algumas variações se encontra estável em R\$ 5,20.

GERAÇÃO DE EMPREGO FORMAL (CAGED)

A economia brasileira iniciou o ano de 2023 com mais de 2 milhões de novas vagas no mercado formal.

Evolução Caged (12 Meses)



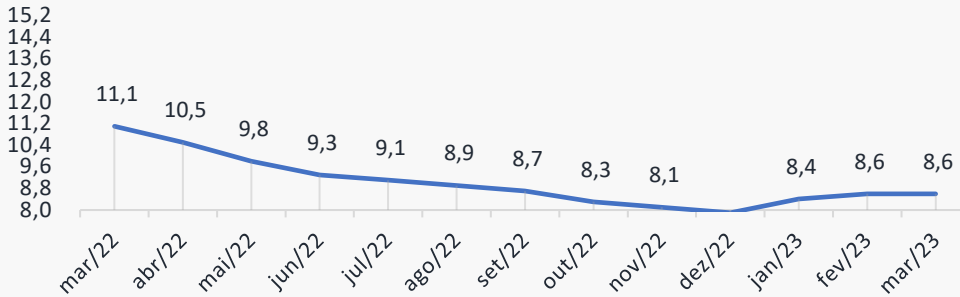
Período	Demissões	Admissões	Saldo
ABR/22	1.681.569	1.886.705	205.136
MAI/22	1.723.513	2.000.683	277.17
JUN/22	1.646.849	1.932.208	285.359
JUL/22	1.694.901	1.920.722	225.821
AGO/22	1.792.557	2.082.249	289.692
SET/22	1.670.633	1.949.463	278.83
OUT/22	1.653.700	1.815.603	161.903
NOV/22	1.639.600	1.769.633	130.033
DEZ/22	1.851.271	1.404.924	-446.347
JAN/23	1.817.690	1.902.879	85.189
FEV/23	1.723.482	1.969.295	245.813
MAR/23	1.973.247	2.168.418	195.171
Total	20.869.012	22.802.782	1.933.770

Para quase todos os meses do período analisado, os dados do Caged indicam admissões acima das demissões, com exceção do mês de dezembro/22, quando essa relação se inverte, indicando uma perda de 431 mil postos

formais emprego. Os dados de março invertem a tendência positiva iniciada em janeiro/22. Destaca-se também que o governo vem corrigindo constantemente os números do Caged, tendo em vista o delay existente no processo de informação sobre as admissões e contratações pelas entidades do mercado.

EVOLUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO (PNAD CONTÍNUA)

Taxa de Desocupação na PNAD Contínua



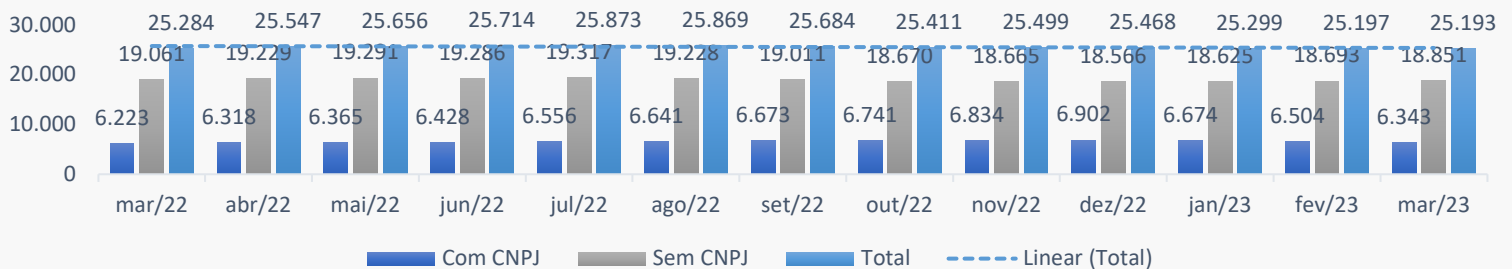
Mostrando o cenenario divulgado em fevereiro, o destaque fica para a taxa de desocupação em 8,6%.

DESOCUPAÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA													
Tipo	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	mar/23
%	11,1	10,5	9,8	9,3	9,1	8,9	8,7	8,3	8,1	7,9	8,4	8,6	8,6
Nº Absoluto (Mil pessoas)	11.949	11.349	10.631	10.080	9.882	9.694	9.460	9.022	8.741	8.572	8.995	9.224	9.432

Fonte: IBGE

O número absoluto de desocupados (9,432) cresceu frente a fevereiro. Já a população ocupada é estimada em 97,85 milhões. O rendimento médio do trabalhador, por sua vez, vem demonstrando leves aumentos mês a mês.

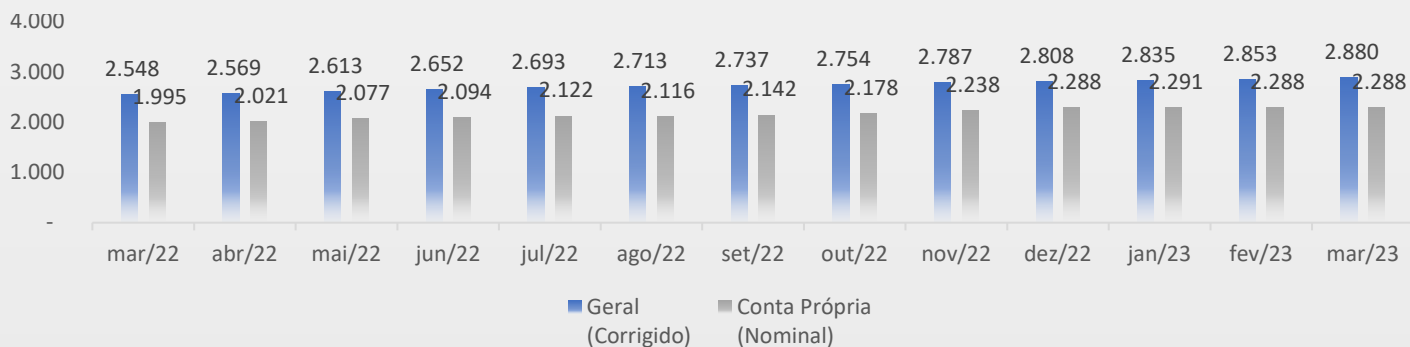
Evolução do Trabalho por Conta Própria Pnad Contínua



Fonte: IBGE

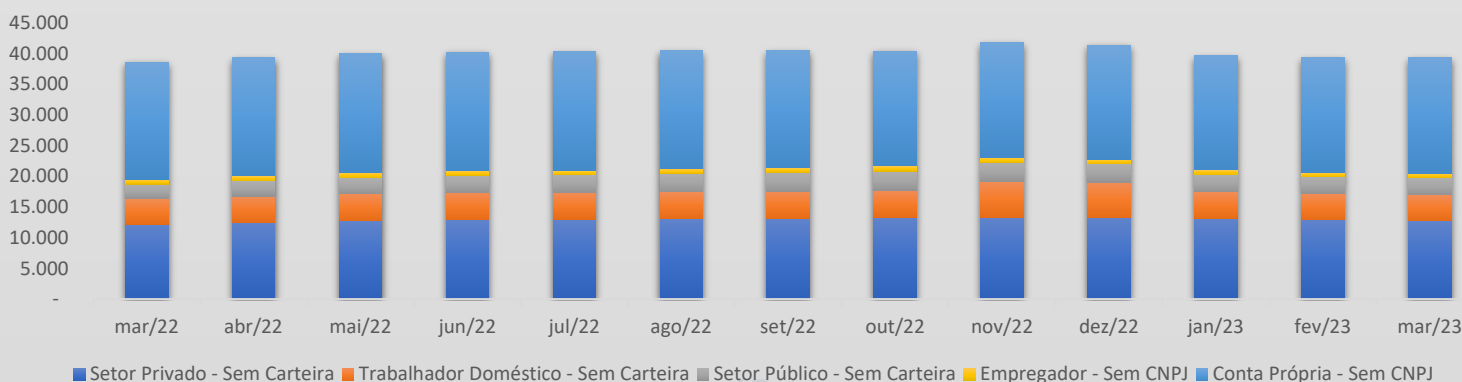
CATEGORIA DE TRABALHO POR CONTA PRÓPRIA (EM MIL PESSOAS)													
Tipo	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	mar/23
Com CNPJ	6.223	6.318	6.365	6.428	6.556	6.641	6.673	6.741	6.834	6.902	6.674	6.504	6.343
Sem CNPJ	19.061	19.229	19.291	19.286	19.317	19.228	19.011	18.670	18.665	18.566	18.625	18.693	18.851
Total	25.284	25.547	25.656	25.714	25.873	25.869	25.684	25.411	25.499	25.468	25.299	25.197	25.193

RENDIMENTO MÉDIO REAL (EM R\$)													
Tipo	Mar/22	abr/22	mai/22	Jun/22	Jul/22	ago/22	set/22	out/22	Nov/22	dez/22	Jan/23	fev/23	Mar/23
Geral (Corrigido)	2.548	2.569	2.613	2.652	2.693	2.713	2.737	2.754	2.787	2.808	2.835	2.853	2.88
Conta Própria (Nominal)	1.995	2.021	2.077	2.094	2.122	2.116	2.142	2.178	2.238	2.288	2.291	2.288	2.288



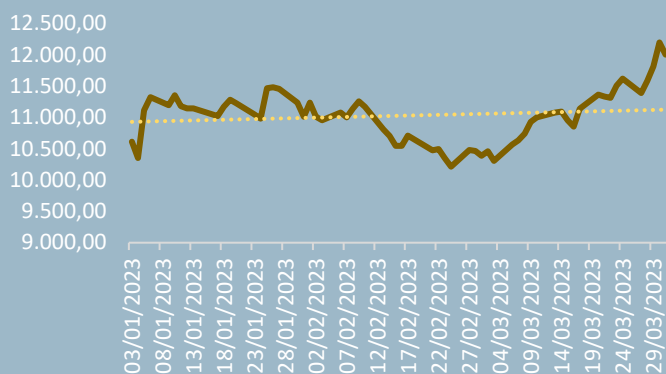
O trabalho informal registrou crescimento e os números seguem expressivos. No mês de março, foram quase 40 milhões de trabalhadores na informalidade - incluindo a categoria de trabalho doméstico. Desse total, os trabalhadores por conta própria sem CNPJ somam mais de 18 milhões.

EVOLUÇÃO DO TRABALHO INFORMAL (EM MIL PESSOAS)													
Categoria	Mar/22	abr/22	mai/22	Jun/22	Jul/22	ago/22	set/22	out/22	Nov/22	dez/22	Jan/23	fev/23	Mar/23
Sector Privado - Sem Carteira	12.216	12.474	12.804	13.043	13.075	13.16	13.212	13.372	13.309	13.236	13.108	12.96	12.806
Trabalhador Doméstico - Sem Carteira	4.205	4.36	4.373	4.385	4.348	4.372	4.401	4.399	5.864	5.833	4.399	4.292	4.208
Sector Público - Sem Carteira	2.351	2.497	2.6	2.738	2.851	2.934	3.055	3.117	3.129	2.972	2.777	2.672	2.765
Empregador - Sem CNPJ	785	797	891	800	776	790	808	828	832	814	790	756	755
Conta Própria - Sem CNPJ	19.061	19.229	19.291	19.286	19.317	19.228	19.011	18.67	18.665	18.566	18.625	18.693	18.851
Total	38.618	39.357	39.959	40.252	40.367	40.484	40.487	40.386	41.799	41.421	39.699	39.373	39.385

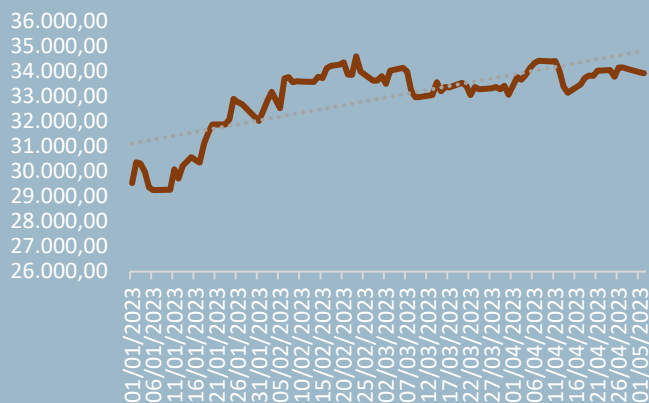


DESEMPENHO DO MERCADO DE CAPITALIS

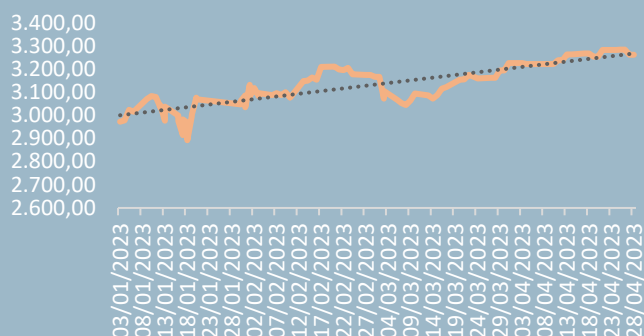
Nasdaq Composite



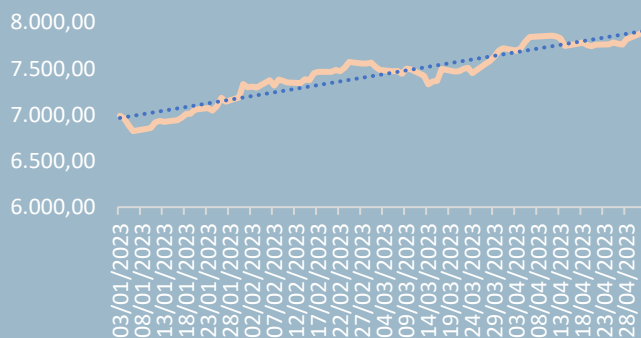
Dow Jones Futuros



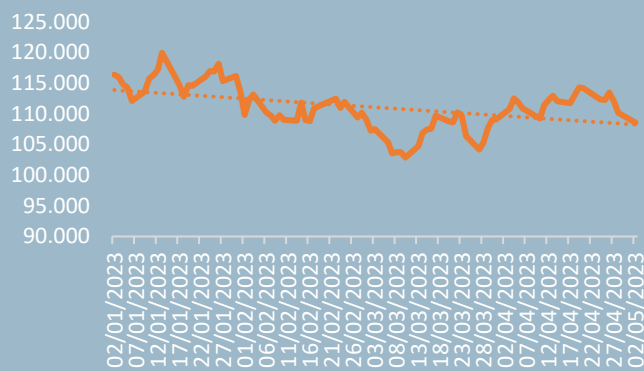
Shanghai Composite



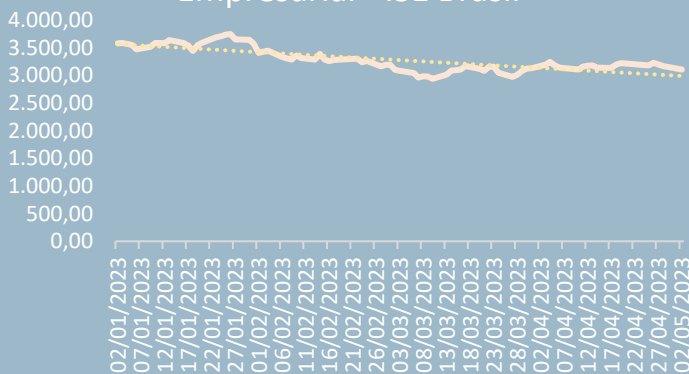
FTSE 100 - London



Evolução do Ibovespa



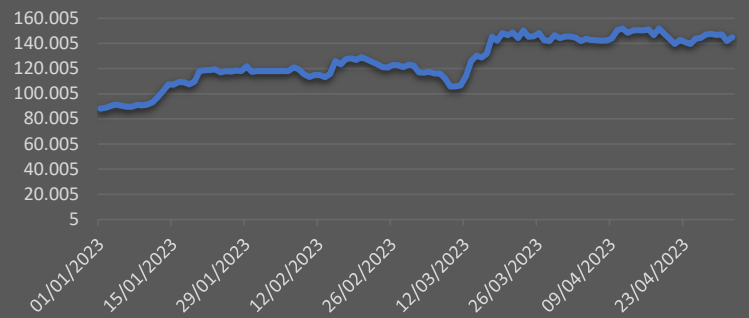
Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE Brasil



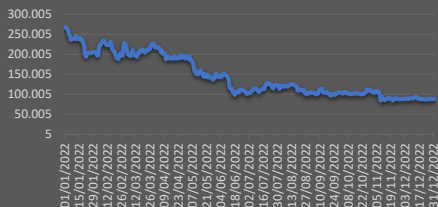
CRÍPTOMOEDAS

O Bitcoin teve grande valorização desde seu lançamento em 2017 chegando ao patamar de R\$ 350.000 em novembro de 2021. Desde então, vem caindo sua cotação chegando à mínima em R\$ 138.300 em seu pior dia em abril de 2023.

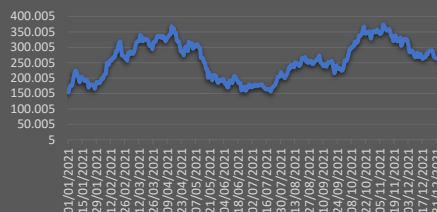
BITCOIN/BRL - 2023



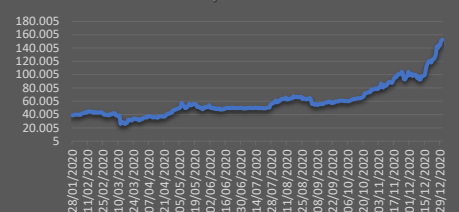
BITCOIN/BRL - 2022



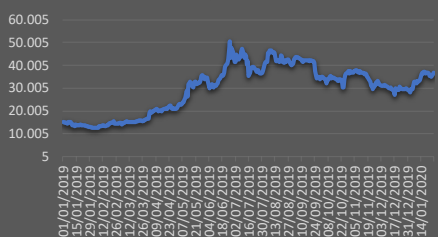
BITCOIN/BRL - 2021



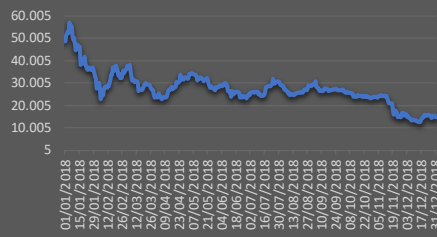
BITCOIN/BRL - 2020



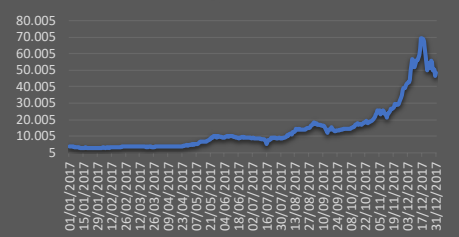
BITCOIN/BRL - 2019



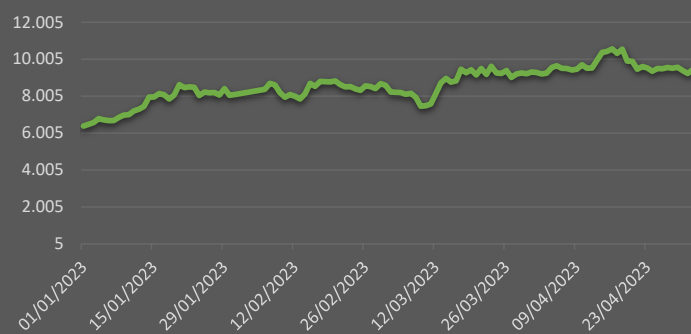
BITCOIN/BRL - 2018



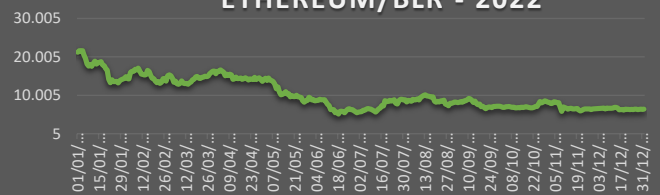
BITCOIN/BRL - 2017



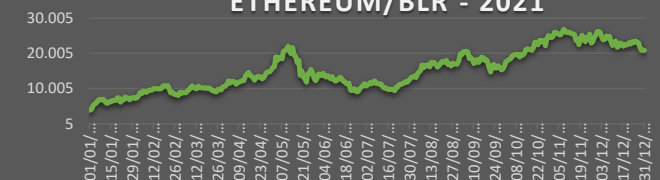
ETHEREUM/BLR - 2023



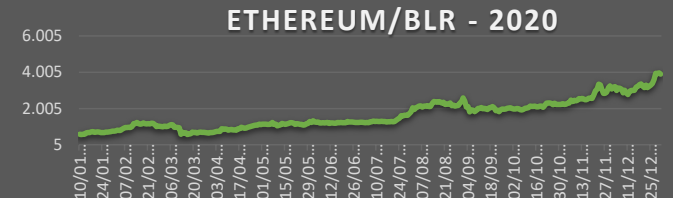
ETHEREUM/BLR - 2022



ETHEREUM/BLR - 2021



ETHEREUM/BLR - 2020



O Ethereum por sua vez, lançado em 2020, também chega a sua cotação máxima em novembro de 2021, R\$25.880, e decresce abril de 2023 para a cotação mínima de R\$ 9.065,09.

CAPTAÇÃO DE RECURSOS NO MERCADO DE CAPITAIS

O Início de 2023 registou somente 1 follow-on ao longo do ano, com levantamento de R\$ 4,064 bilhões. Nenhum IPO aconteceu neste período.

Mês	IPO	Follow-on	Mês
Jan-22	-	1	Jan-22
fev-22	-	6	fev-22
Mar-22	-	1	Mar-22
abr-22	-	2	abr-22
mai-22	-	-	mai-22
Jun-22	-	4	Jun-22
Jul-22	-	-	Jul-22
ago-22	-	-	ago-22
set-22	-	3	set-22
out-22	-	-	out-22
Nov-22	-	-	Nov-22
dez-22	-	2	dez-22
Jan-23	-	1	Jan-23

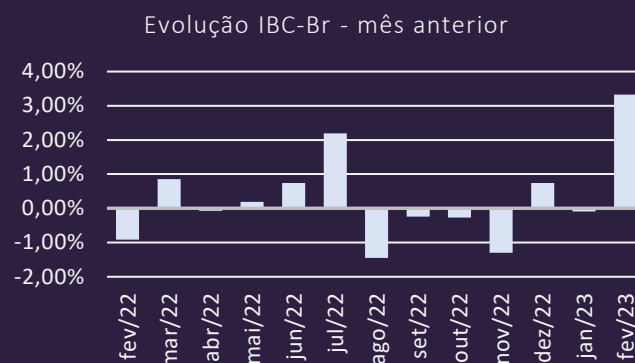
ANO	IPO	FOLLOW-ON	TOTAL
2004	4.487.065.024	4.317.579.322	8.804.644.346
2005	5.447.335.660	8.488.868.795	13.936.204.455
2006	15.373.613.634	15.062.683.258	30.436.296.892
2007	55.648.186.085	14.464.732.433	70.112.918.518
2008	7.494.941.362	26.760.549.835	34.255.491.197
2009	23.831.458.391	22.151.816.327	45.983.274.718
2010	11.193.373.738	138.047.959.152	149.241.332.889
2011	7.175.095.457	10.814.789.923	17.989.885.380
2012	3.932.950.736	9.307.533.492	13.240.484.228
2013	17.293.349.990	6.066.116.253	23.359.466.243
2014	417.980.763	13.959.899.999	14.377.880.762
2015	602.800.014	17.461.217.465	18.064.017.479
2016	674.197.600	9.966.649.298	10.640.846.898
2017	20.760.529.289	21.020.386.288	41.780.915.577
2018	6.823.344.095	4.429.700.000	11.253.044.095
2019	9.836.302.565	79.762.980.683	89.599.283.248
2020	43.925.413.832	73.962.720.930	117.888.134.762
2021	65.668.660.563	64.844.099.967	130.512.760.530
2022	-	57.701.485.612	57.701.485.612
2023	-	4.064.000.000	4.064.000.000
2004	4.487.065.024	4.317.579.322	8.804.644.346

IBC - BR

O Índice de Atividade Econômica do Banco Central (IBC-Br) divulgado para dezembro

Mês	IBC-Br	% Mês Anterior
fev/22	140,96	-0,92%
Mar/22	142,16	0,85%
abr/22	142,06	-0,07%
mai/22	142,33	0,19%
Jun/22	143,39	0,74%
Jul/22	146,53	2,19%
ago/22	144,41	-1,45%
set/22	144,07	-0,24%
out/22	143,69	-0,26%
Nov/22	141,83	-1,29%
dez/22	142,88	0,74%
Jan/23	142,75	-0,09%
fev/23	147,49	3,32%

de 2022 mostra retração de 0,29% nas atividades do mercado. A série de dados dos últimos meses foi revisada com leves alterações. Considerando os últimos 12 meses finalizados em fevereiro de 2023, o IBC-Br ainda indica um crescimento de 3,32%. No ano o acumulado é positivo em 2,87%.



MACROECONÔMICAS

16/MAI/2023 - PESQUISA MENSAL DE SERVIÇOS (PMS)

17/MAI/2023 - PESQUISA MENSAL DE COMÉRCIO (PMC)

17/MAI/2023 - ÍNDICE GERAL DE PREÇOS 10 (IGP-10) E OS COMPONENTES: IPA-10, IPC-10 E INCC-10 - MAIO/2023

18/MAI/2023 - PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS CONTÍNUA TRIMESTRAL (PNAD CONTÍNUA)

19/MAI/2023 - PESQUISA INDUSTRIAL MENSAL: PRODUÇÃO FÍSICA - REGIONAL (PIM PF)

22/MAI/2023 - MONITOR DO PIB - MARÇO/2023

25/MAI/2023 - SONDADE DO CONSUMIDOR - MAIO/2023

25/MAI/2023 - ÍNDICE NACIONAL DE PREÇOS AO CONSUMIDOR AMPLO 15 (IPCA 15)

26/MAI/2023 - ÍNDICE NACIONAL DE CUSTOS DA CONSTRUÇÃO - MENSAL (INCC-M) - MAIO/2023

26/MAI/2023 - SONDADE DA CONSTRUÇÃO - MAIO/2023

29/MAI/2023 - SONDADE DA INDÚSTRIA - MAIO/2023

29/MAI/2023 - CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS (CAGED)

30/MAI/2023 - SONDADE DE SERVIÇOS - MAIO/2023

30/MAI/2023 - ÍNDICE GERAL DE PREÇOS - MENSAL (IGP-M) E OS COMPONENTES: IPA-M E IPC-M - MAIO/2023

31/MAI/2023 - PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS CONTÍNUA MENSAL (PNAD CONTÍNUA)

31/MAI/2023 - INDICADOR DE INCERTEZA DA ECONOMIA BRASIL (IIE-BR) - MAIO/2023

01/JUN/2023 - ÍNDICE DE CONFIANÇA EMPRESARIAL (ICE) - MAIO/2023

06/JUN/2023 - ÍNDICE GERAL DE PREÇOS - DISPONIBILIDADE INTERNA (IGP-DI) E OS COMPONENTES: IPA-DI, IPC-DI E INCC-DI - MAIO/2023

07/06/2023 - ÍNDICE DE VARIAÇÃO DE ALUGUÉIS RESIDENCIAIS (IVAR) - MAIO/2023

07/06/2023 - INDICADOR ANTECEDENTE DE EMPREGO (IAEMP) - MAIO/2023

FICHA TÉCNICA

HEAD EDITORIAL

Edgard Cornacchione

HEAD DE PESQUISA

Fernando Dal-Ri Murcia

RELAÇÃO COM O MERCADO

Gabriel Emir Moreira e Silva

JORNALISTA

Fernanda Araujo S. Zambianco

SÉRIES E DADOS

Marcelo Souza

ESTAGIÁRIO DE JORNALISMO

Victor Boscato

DESIGNER

Bruna Coelho Cruz



denarius.info



/boletimdenarius



denarius@fipecafi.org



@BoletimDenarius



@BoletimDenarius

Este Boletim foi elaborado pelo corpo técnico do Denarius, a partir de estudos internos e com informações de mercado divulgadas por órgãos oficiais. O material é direcionado aos profissionais da área financeira que estejam interessados em compreender, de forma precisa e objetiva, a influência da Economia e do mercado no dia a dia de sua atuação. A FIPECAFI é uma instituição apoiadora do projeto, mas não possui responsabilidade técnica sobre as análises e informações aqui divulgadas.