

REFLEXÕES E PERSPECTIVAS SOBRE O MERCADO DE CAPITAIS

RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revistaRI.com.br

WEB SUMMIT RIO

DEBATE O IMPACTO DA

TECNOLOGIA & INOVAÇÃO

NO MERCADO DE CAPITAIS

por **GILMARA SANTOS**

SUSTENTABILIDADE

& ESG

UMA JORNADA DE

CONSCIENTIZAÇÃO

ESTRATÉGICA & ÉTICA

por **CIDA HESS** e **MÔNICA BRANDÃO**

ENTREVISTA

Jean Leroy

Presidente Executivo do **IBRI**

fala sobre **Tecnologia, Comunicação**
e **ESG** nas **Relações com Investidores**

por **JENNIFER ALMEIDA** e **RODNEY VERGILI**

n°272
JUN | JUL 2023





Siga a Itaúsa nas redes sociais.



Aqui tem investimento no presente e no futuro ao mesmo tempo.

O portfólio da Itaúsa é um grande ecossistema de investidas que geram impacto positivo na vida da população brasileira. São empresas líderes em seus segmentos de mercado, que trabalham com foco no desenvolvimento sustentável do país, enquanto trazem mais saneamento, inclusão financeira, estilo de vida, mobilidade humana e o gás que aquece famílias e negócios.

É por isso que, se tem infraestrutura e presença na vida dos brasileiros, tem Itaúsa.



Saiba mais em:

www.aquitemitauasa.com.br

ou acesse o QR code

ITAÚSA

Grandes marcas, grande história,
grande futuro.



DEXCO



RI

nº 272 • Jun|Jul 2023



06 Ponto de Vista

Salvem os Humanos!

POR SAULO BARRETTO

10 Entrevista

Jean Leroy, Presidente

Executivo do IBRI

POR RONNIE NOGUEIRA,

JENNIFER ALMEIDA

E RODNEY VERGILI

22 Em Pauta

Web Summit Rio debate o impacto da Tecnologia e Inovação no Mercado de Capitais

POR GILMARA SANTOS



32 Tecnologia

Web Summit Rio:

o Rio de Janeiro continua lindo...

POR GLADES CHUERY

34 Enfoque

Reflexões e Perspectivas sobre o Mercado de Capitais

POR ROBERTO CARLINE, FERNANDO MASUELA, REGINA BIGLIA E ROBERTO SERER

40 Comunicação

O papel da Comunicação na execução da estratégia

POR CLÁUDIA PAGNANO, DEBORAH WRIGHT, ELIANE LUSTOSA, HENRI VAHDAT, PAULO ISERHARD E ROBERTO FALDINI

44 Estratégia Corporativa

Open Strategy: o Conselho de Administração perde poder com a Estratégia Aberta?

POR ALEXANDRE OLIVEIRA

48 IBGC Comunica

Governança & Internacionalização

POR LUIZ MARTHA E MARCO VITIELLO

50 Orquestra Societária

Sustentabilidade & ESG: uma jornada de conscientização estratégica e ética

POR CIDA HESS E MÔNICA BRANDÃO

62 Fórum ABRASCA

Sopa de letrinhas ESG: padronizar é preciso!

POR PABLO CESÁRIO E FERNANDA CLAUDINO

66 Conselhos

Jornada ESG: a importância estratégica do papel dos Conselheiros

POR MARCELO MURILLO

70 Espaço APIMEC Brasil

Diversidade nas Companhias

POR MARIA CECÍLIA ROSSI

72 Gestão

Decisões colegiadas

POR LUCIANA TANNURE

76 Educação Financeira

A teoria da Janela Quebrada e as notícias negativas

POR JURANDIR SELL MACEDO

80 Social

Gisele Bündchen e Brazil Foundation

realizam Gala e arrecadam mais de R\$ 5 milhões

POR RONNIE NOGUEIRA

85 IBRI Notícias

Entrevista: Carolina Almeida, diretora de operações da Luz Capital Markets

POR RODNEY VERGILI

95 Opinião

Fundos de Pensão são desafiados a ampliar conexão com os jovens

POR ALEXANDRE TEIXEIRA

REVISTA RI®

É uma publicação mensal da IMF Editora Ltda.

Av. Erasmo Braga, 227 - sala 511

20020-000 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: (21) 2240-4347

ri@imf.com.br

www.revistaRI.com.br

Publisher e Diretor Editorial: Ronnie Nogueira | **Presidente do Conselho:** Ronaldo A. da Frota Nogueira (1938-2017)

Conselho Editorial: Antônio Castro, Edison Arisa, Eduarda La Rocque, Fábio Henrique de Sousa Coelho, Hélio Garcia, Jurandir Macedo, Marcelo Mesquita, Ricardo Amorim, Roberto Teixeira da Costa e Thomás Tosta de Sá

Projeto Gráfico: DuatDesign

Os artigos aqui publicados não pretendem induzir a nenhuma modalidade de investimento. Os dados e reportagens são apurados com todo o rigor, porém não devem ser considerados perfeitos e acima de falhas involuntárias. Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva de seus autores. É proibida a reprodução desse volume, ou parte do mesmo, sob quaisquer meios, sem a autorização prévia e expressa da IMF Editora.

RELACIONAMENTO É TUDO!

POR ISSO, GERAMOS SOLUÇÕES INTEGRADAS
PARA AS BOAS PRÁTICAS DE RI



Temos uma ótima ocasião para nos encontrar!

**Visite nosso estande no 24º Encontro Internacional
Relações com Investidores e Mercado de Capitais**

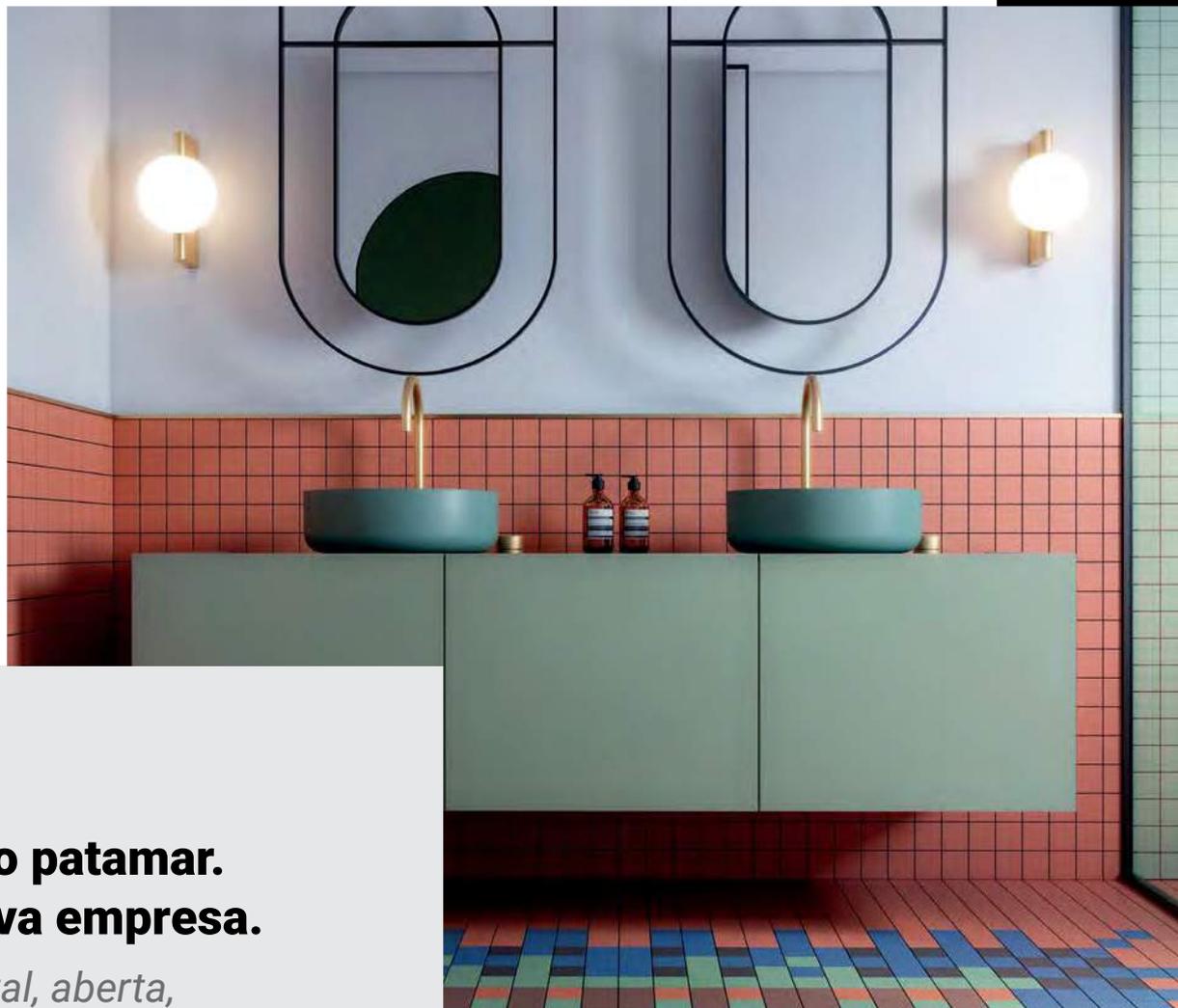
26 e 27 de junho de 2023

Teatro B32 - Av. Brig. Faria Lima, 3732 - São Paulo - SP



DEXCO

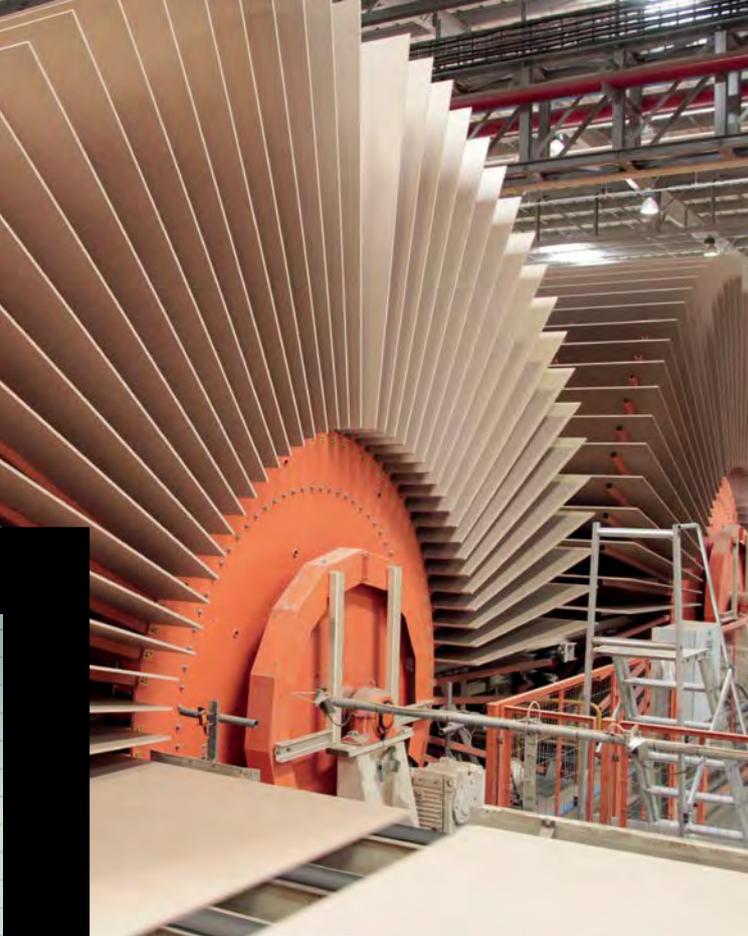
Viver ambientes.



**Um novo patamar.
Uma nova empresa.**

*Mais digital, aberta,
dinâmica e integrada.*

Maior produtora de painéis de madeira industrializada do Brasil, referência na produção de louças e metais sanitários no hemisfério sul e uma das maiores fabricantes de revestimentos do país.



Avançamos cada vez mais

na nossa proximidade com o consumidor, com sete marcas sólidas no mercado que oferecem um portfólio completo de soluções para diferentes necessidades e ambientes.



dexcosa



@dexco.oficial



Dexco

deca portinari hydra duratex castelatto ceusa durafloor

Salvem os HUMANOS!

O conceito de investimento está associado à aplicação de recursos com o objetivo de obter um retorno no futuro e todo bom investidor procurar maximizar este retorno, atuando com conhecimento, sensibilidade, assumindo riscos, entre outros fatores que fazem a diferença. Porém, quando tratamos de investimento social o padrão mental de quem investe é completamente diferente.

por **SAULO BARRETTO**

Quase ninguém quer assumir riscos, as iniciativas são primordialmente assistencialistas, especialmente porque não visam promover transformações sociais, e a maioria deseja resultados de curto prazo. Ou seja, é um mercado com a característica peculiar de que quem não conhece nada sobre o assunto acaba ditando as regras de como as pessoas e organizações que conhecem bem o tema devem operar.

Na prática, este comportamento é fruto de estarmos todos aprisionados num modelo de armadilha da pobreza, que afeta muitos mais os ricos do que os pobres. Um bom exemplo disto é que conseguimos mobilizar recursos impressionantes quando decidimos atuar em problemas que são, na verdade, consequências da armadilha da pobreza, tais como mudanças climáticas, guerras, imigração, racismo. Cada hora tem a bola da vez, com o tema do momento que mobiliza mais as pessoas, mídia, sempre atuando na superfície do grande iceberg da pobreza humana que edificamos ao longo dos diversos séculos de construção, preservação e aprofundamento do problema da desigualdade social.

“

Infelizmente a imensa maioria dos que realizam investimentos sociais, sejam corporativos ou individuais, ainda não compreendeu que o problema da armadilha da pobreza é aquele que está nos levando, cada vez mais aceleradamente, à auto extinção da raça humana.”



O modelo mecânico, lógico, que funcionou bem para gerar a prosperidade econômica de alguns, não serve para ser aplicado quando desejamos promover prosperidade em comunidades que historicamente vivem sob condições de profunda desigualdade social, porque precisamos empregar modelos biológicos, que seguem outras regras e requerem formas de abordagem que usualmente não fazem parte do repertório intelectual dos seres humanos mais prósperos financeiramente, focando aqui naqueles que realmente desejam ajudar a construir um mundo melhor para as futuras gerações.



Infelizmente a imensa maioria dos que realizam investimentos sociais, sejam corporativos ou individuais, ainda não compreendeu que o problema da armadilha da pobreza é aquele que está nos levando, cada vez mais aceleradamente, à auto extinção da raça humana. É bom abrir os olhos e perceber que mundo atual conta com diversos meios eficazes para realizar esta empreitada (a qual suspeito seja uma tendência natural pré-programada, algo de nascença), tais como IA, guerra nuclear, cultivo de um vírus ou bactéria superpoderosas nos caldeirões dos bairros e regiões que vivem abaixo de qualquer padrão mínimo de dignidade humana, apenas para citar alguns roteiros que Hollywood adora explorar, com a única diferença que, para aumentar os lucros da bilheteria, os seus filmes sempre chegam num final feliz.

Vamos analisar um caso extremo de oportunidade e de decepção. Uma empresa de um setor de exploração de commodities (petróleo, gás, mineração, etc.) decide realizar um investimento numa nova reserva. Estamos aqui falando de grandes investimentos, com longo prazo de exploração (30, 40, 60 anos), geralmente em lugares pequenos, remotos e pobres, e com obrigações legais de realizar investimentos sociais e ambientais na região.

Na parte ambiental, os cuidados para realizar bons investimentos têm se intensificado muito, seja porque a questão da preservação ambiental tem um forte impacto na imagem da empresa e, conseqüentemente, na sua relação com

clientes, investidores, acionista, seja porque nossa sociedade contemporânea dá mais atenção aos pets do que às crianças, num fenômeno que gosto de chamar de “petologia”, que é uma patologia pelos pets.

Mas quando vamos para o investimento social, o que prevalece é o cumprimento de metas e indicadores de curto prazo, que satisfaçam os mesmos clientes, acionistas, investidores, mas sem empregar conhecimento qualificado com o tema e com os desafios relacionados e muitas vezes com graves infrações éticas, numa mistura de incompetência, negligência, conivência e indiferença, de todas as partes envolvidas.

O fato de uma pessoa ter se tornado um empresário de sucesso ou de uma empresa ser a líder de mercado no seu segmento, absolutamente não a qualifica como competente investidor social. O modelo mecânico, lógico, que funcionou bem para gerar a prosperidade econômica de alguns, não serve para ser aplicado quando desejamos promover prosperidade em comunidades que historicamente vivem sob condições de profunda desigualdade social, porque precisamos empregar modelos biológicos, que seguem outras regras e requerem formas de abordagem que usualmente não fazem parte do repertório intelectual dos seres humanos mais prósperos financeiramente, focando aqui naqueles que realmente desejam ajudar a construir um mundo melhor para as futuras gerações.



A boa notícia é que as soluções para problemas complexos são geralmente simples. Basta focar nas raízes dos problemas, com um olhar sistêmico, evolutivo e de longo prazo, com cada vez mais e mais empresas, investidores, organizações sociais e cidadãos empregando energia plena para resolver suas escolhas prioritárias e atuando e cooperando em rede. O que falta é coragem de fazer o óbvio, colocando a qualidade de vida das pessoas e a sobrevivência digna dos nossos tataranetos como metas prioritárias.



Um aspecto tragicômico é que as empresas dos setores mencionados anteriormente sonham em promover autonomia nas comunidades onde vão atuar, na perspectiva de que as pessoas destas comunidades deixem de ver tais empresas como grandes provedoras de necessidades essenciais, mas as vejam como parceiras na construção de um processo de transformação social. Só que isso requer uma visão de longo prazo, uma abordagem sistêmica e, principalmente, não ter controle, porque autonomia e controle são antagônicos. Mas qual empresa quer abrir mão do controle?

Apesar de tudo isso que comento acima, inclusive da minha crença na auto extinção da raça humana, eu sou uma pessoa bastante otimista, porque acredito que podemos mudar nosso futuro de forma coerente e inteligente.

E a boa notícia é que as soluções para problemas complexos são geralmente simples. Basta focar nas raízes dos problemas, com um olhar sistêmico, evolutivo e de longo prazo, com cada vez mais e mais empresas, investidores, organizações sociais e cidadãos empregando energia plena para resolver suas escolhas prioritárias e atuando e cooperando em rede. O que falta é coragem de fazer o óbvio, colocando a qualidade de vida das pessoas e a sobrevivência digna dos nossos tataranetos como metas prioritárias.

É curioso precisarmos de coragem e simplicidade para cuidarmos de nossa raça e decepcionante e assustador que ainda não tenhamos acordado para a extrema gravidade do problema da armadilha da pobreza para a sobrevivência dos humanos na Terra.

Ah, e para quem é fã de figuras como Elon Musk e Jeff Bezos, recomendo não se animarem com a possibilidade de acharmos um novo planeta para morarmos como solução de vida, porque certamente levaremos em nossa bagagem de alma o gene da armadilha da pobreza e criaremos com agilidade e eficácia desigualdades sociais onde quer que formos morar. Por isso, temos que resolver nossos problemas aqui mesmo, na Terra, com urgência (*favor não confundir urgência com pressa*). **RI**



SAULO FARIA ALMEIDA BARRETTO
é sergipano, engenheiro de ideias, doutor em análise estrutural de problemas complexos, empreendedor social, apateísta, anarquista, visionário, utopista e morador do povoado Pedra Furada, em Santa Luzia do Itanhy (SE).
saulo@ipti.org.br



O Itaú conecta seus clientes à MZ.

Juntos, conectamos melhor nossos clientes a seus investidores.

Este ano, o Itaú celebra 50 anos do serviço de escrituração. E, pra reforçar o nosso compromisso de entregar inovação para os nossos clientes, firmamos uma parceria exclusiva com a líder em soluções para relação com investidores, a MZ.

Se você já é cliente Itaú ou se ainda não é, aproveite os benefícios exclusivos para agregar tecnologia, segurança da informação e inteligência de mercado na gestão da base acionária e estratégia de relacionamento com investidores.

Para mais informações, entre em contato com o time de especialistas da escrituração Itaú.

Itaú Investment Services





Jean Leroy

Presidente Executivo do IBRI

Jean Leroy é o primeiro Presidente Executivo do IBRI - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores com dedicação exclusiva. Por ter ampla experiência no exterior, Leroy pretende internacionalizar o Instituto e mudar a comunicação realizando mais eventos on-line. E no 24º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais atualizar as informações do universo do RI e ampliar ainda mais o networking entre os associados. Nesta entrevista exclusiva, destaca a importância crescente de temas como Tecnologia, Comunicação e ESG no Encontro de RI, no mercado de capitais e na busca incessante do IBRI por gerar conhecimento e agregar valor aos seus associados.

por **RONNIE NOGUEIRA, JENNIFER ALMEIDA e RODNEY VERGILI**

Foto: **SONIA MELE**

Jean Leroy é graduado em Administração de Empresas, com MBA em Marketing. Foi executivo corporativo em instituições financeiras nos anos 1990 até começar a sua trajetória como RI no Banco Bradesco. A jornada culminou com a sua promoção ao cargo de Diretor de Relações com o Mercado, em que somava as atribuições de Relações com Investidores com as de Responsabilidade Socioambiental.

Posteriormente, foi Diretor-Gerente e membro do Conselho de Administração do Banco Bradesco Europa. Ao retornar ao Brasil, assumiu a área de RI da Cielo. A ligação com o IBRI começou em 1998. Alguns anos depois, exerceu a Vice-Presidência do capítulo IBRI-São Paulo. A seguir, acompanhe a entrevista

RI: Para iniciar, conte um pouco de sua trajetória profissional até assumir, em janeiro de 2023, a presidência executiva do IBRI como o primeiro CEO com dedicação exclusiva ao Instituto.

Jean Leroy: Eu tenho carreira bancária. Trabalhei por mais de 25 anos em bancos. Comecei como *trainee* no Banco Francês e Brasileiro, no Rio de Janeiro, e fui evoluindo na carreira. No início dos anos 1990, eu trabalhava como Gerente de Contas Corporativas e como as empresas estavam saindo do Rio e se mudando para São Paulo, segui este movimento. Em decorrência dos idiomas que eu falo, no começo trabalhei mais com empresas multinacionais. Trabalhei com empresas de pequeno porte, médio e, em seguida, de grande porte. Foi então que passei a atuar em setores, como químico e farmacêutico. Essas empresas de grande porte, multinacionais, principalmente as alemãs, francesas e suíças, eu atendia na época em que estava no BCN (Banco de Crédito Nacional) e atuava como Gerente de Contas Corporate. Quando o Bradesco comprou o BCN, ao final de 1997, abriu-se uma oportunidade profissional única: trabalhar na área de RI (Relações com Investidores). A minha entrada na área de RI ocorreu por ter uma carreira estruturada em bancos, visto que eu entendia de balanço, projeções, entre outros temas correlatos, mas, também, por falar vários idiomas – francês, alemão, inglês e um pouco de espanhol. Entrei no Bradesco e fui trabalhar na Cidade de Deus, em Osasco (SP). Fiquei por lá e depois com a criação do Departamento de Relações com o Mercado (DRM) fui para a Avenida Paulista, na sede do antigo Banco Mercantil de São Paulo, que havia sido comprado pelo Bradesco. O mercado bancário estava em plena consolidação, principalmente pelas iniciativas do

Bradesco e do Banco Itaú. Com este movimento, participei de mais de 50 aquisições de bancos, corretoras, empresas de asset management e seguradoras. Nos últimos cinco anos, como RI do Bradesco, além da área de Relações com Investidores, eu também passei a gerenciar a área de Responsabilidade Socioambiental, que hoje se chama ESG (do inglês, Environmental, Social & Governance, em português, Ambiental, Social e Governança). Foi um trabalho muito legal. Depois fui convidado pelo Luiz Carlos Trabuco Cappi, na época CEO do Bradesco, para assumir o Banco Bradesco, em Luxemburgo, que era uma junção do Banco Mercantil de São Paulo e da agência do Banespa (Banco do Estado de São Paulo), que tinha sido vendida para o Bradesco. Era desafiador, uma vez que eu tinha que fazer a gestão de um banco com as culturas de três instituições diferentes. Havia pessoas do Banco Mercantil de São Paulo, do Banespa e do Bradesco, sendo 20 funcionários de sete nacionalidades diferentes.

RI: O IBRI tem uma história de 25 anos, denotando uma entidade forte e sólida no mercado de capitais. Quais são as metas traçadas para o seu mandato e como os associados - sejam efetivos ou colaboradores - podem contribuir para o desenvolvimento do Instituto?

Jean Leroy: Na verdade, já conheço o IBRI há muito tempo. Tenho muita experiência na profissão de Relações com Investidores no Bradesco e na Cielo, onde trabalhei depois do meu retorno ao Brasil. Tenho também essa aptidão para *business development*, ou seja, de fazer crescer negócios. Para o IBRI, fiz um plano que foi aprovado pelo Conselho de Administração. Nesse plano, há coisas que queremos fazer melhor, que queremos fazer diferente e existem atividades que não eram realizadas e que agora vamos fazer. Entendo que o propósito do IBRI seja de fornecer conhecimento ao profissional de RI. Havia a Comissão de Desenvolvimento Profissional, que é a essência do Instituto, que acabei mudando o nome para Comissão de Educação e Inovação, pois o trabalho do RI está cada vez mais sendo auxiliado por ferramentas tecnológicas. A Comissão Técnica já existia e permaneceu, assim como a Comissão de ESG. Finalmente, foi criada uma Comissão de Desenvolvimento Internacional. A nossa ideia é não somente aumentar o escopo do IBRI dentro do Brasil, com mais RIs, como também com outros IBRIs fora do Brasil, fazendo parcerias como a que temos com a entidade norte-americana NIRI (National Investor Relations Institute). Então, queremos fazer mais do mesmo, só que melhor com uma “pegada” mais atualizada em relação à tecnologia, com uma linguagem diferente e para isso contratamos uma empresa de marketing digital para trabalhar



QUER AUMENTAR O ENGAJAMENTO DO MERCADO COM A SUA COMPANHIA?

 **SERVIÇOS DE AUDIOVISUAL**
Produção de vídeos e transmissões multiplataformas

 **EVENTOS**
Digitais, híbridos e presenciais

 **DESIGN GRÁFICO**
Redesign dos materiais de comunicação

 **SEO & ANALYTICS**
Otimizações no ambiente digital

Conheça o

MZ PRIVATE

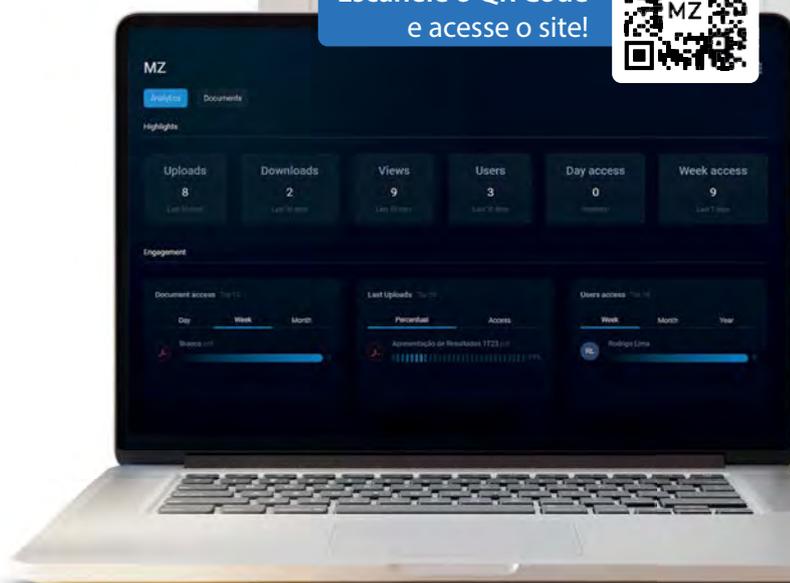
O seu ambiente seguro e restrito de **compartilhamento de informações!**

 Fácil acesso e navegação amigável

 Analytics de engajamento

 Segurança e sigilo garantido

Escaneie o QR Code e acesse o site!



as mídias sociais do Instituto. Outro pilar importante da nossa estratégia é de ampliar o ecossistema que já temos, que são parcerias com a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), CVM (Comissão de Valores Mobiliários), APIMEC Brasil (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Brasil), ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas), AMEC (Associação de Investidores no Mercado de Capitais), IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), entre outras. Resumindo, queremos agregar valor para o RI com uma educação melhor, mais atualizada, cobrindo, também, temas como o ESG.

RI: Quais são os números atuais de associados efetivos e colaboradores, assim como de patrocinadores - e qual é sua expectativa para cada um deles ao final da sua gestão?

Jean Leroy: Temos que diferenciar nosso escopo, ou seja, o que chamamos de associados são pessoas físicas e os colaboradores são as empresas. Em termos de associados, acabamos de ultrapassar a marca de 400 profissionais. Com relação aos colaboradores, as maiores empresas do Brasil apoiam financeiramente o IBRI e são mais de 30. No âmbito dos profissionais de Relações com Investidores, estimamos que existam mais de 1.500 profissionais no Brasil não só de empresas de capital aberto, mas também de capital fechado, fundos imobiliários, fundos de private equity, entre outros. Queremos agora trazer empresas de fora do país que desejam apoiar o trabalho realizado pelo Instituto.

RI: Como o IBRI sob a sua gestão pretende potencializar os Programas de RI de companhias abertas e fechadas? O Instituto tem planos de expandir buscando novos associados em companhias não listadas?

Jean Leroy: Esta é a pergunta de um milhão de dólares, pois este é o grande desafio do IBRI, que é crescer e ter o tamanho que deveria possuir em função da importância da profissão de Relações com Investidores. Temos o escopo de trazer uma verdadeira jornada de educação para o RI, que está começando na carreira, o RI que está no meio de carreira e aquele que já está muito preparado. Porém, também, temos aquelas pessoas que não são Relações com Investidores e são projetadas para oportunidades dentro das áreas de RI e que chegam, às vezes, sem entender bem qual é o objetivo do trabalho no dia a dia. Nessa jornada de conhecimento, promovemos educação a distância, *webinars*, eventos e tem uma parte de grande destaque para o desenvolvimento e a formação do profissional de RI que é o Projeto de Men-



Existem mais de 1.500 profissionais de RI no Brasil, e não apenas de capital aberto. Por meio da nossa jornada de conhecimento e treinamento poderemos endereçar as demandas de cada tipo de público-alvo e, com isso, trazer mais profissionais para se associarem ao IBRI.



toring, em que você tem experientes profissionais de RI oferecendo mentoria para pessoas que estão com vontade de crescer na profissão. Como mencionei, existem mais de 1.500 profissionais de RI no Brasil, e não apenas de capital aberto. Por meio da nossa jornada de conhecimento e treinamento poderemos endereçar as demandas de cada tipo de público-alvo e, com isso, trazer mais profissionais para se associarem ao IBRI.

RI: Há planos de expandir o Instituto internacionalmente?

Jean Leroy: Sim. Temos uma sorte muito grande, uma vez que Rodrigo Maia, ex-CEO do IBRI, está em Portugal fazendo um Doutorado em Data Science e é o coordenador da nossa Comissão de Desenvolvimento Internacional. Então, já temos uma pessoa altamente preparada e comprometida com a profissão de RI fora do Brasil. Como o Rodrigo está baseado em Lisboa, ele tem buscado oportunidades para o IBRI crescer. Pelo fato de eu ter trabalhado na Europa, mais especificamente em Luxemburgo, no centro da Europa Ocidental, eu conheço muitas pessoas e tenho diversos contatos em Bolsas de Valores, em escritórios de auditoria, consultorias e empresas. Acredito que conseguiremos angariar mais interesse no IBRI e mais associados e colaboradores na Europa. Para outras regiões, deveremos alinhar uma estratégia com o nosso Conselho de Administração para ampliarmos o nosso Instituto geograficamente pelo mundo.

RI: O IBRI tem vários convênios já firmados com outras entidades, incluindo a B3 e a CVM. Como é o relacionamento com essas entidades? A ideia seria aprofundar e/ou aumentar?

Jean Leroy: Sim. Nós temos, eu diria, uma dúzia de parcerias com entidades do mercado de capitais, por exemplo, entidades reguladoras como a CVM; a B3, que é o local da negociação; uma entidade que olha para os analistas do mercado de capitais, como é o caso da APIMEC Brasil; que olha para os investidores, como a AMEC; que olha para as companhias abertas, como a ABRASCA; e que foca na Governança Corporativa, como o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Nós queremos aumentar esse escopo, inclusive, nós temos convênio com o NIRI (National Investor Relations Institute). Pretendo participar da Conferência Internacional do NIRI deste ano, para acompanhar mais sobre as tendências de RI, fazer networking e, assim, aumentar as oportunidades.

RI: Como é o relacionamento entre o Conselho de Administração e o CEO do IBRI?

Jean Leroy: Diria que não poderia ser melhor, uma vez que já atuei como Relações com Investidores e entendo muito bem a necessidade do RI. Todos do Conselho atuam ou já atuaram como Relações com Investidores. Então, são pessoas que falam a mesma linguagem. Este é o denominador comum. Alguns deles, como o Geraldo Soares, presidente do Conselho de Administração do IBRI, eu já conheço há muitos anos. Isso ajuda muito. Eu sei da importância do CEO e do Conselho caminharem juntos, então, queria muito que isso acontecesse. Tanto o Conselho tem em mim uma contraparte interessada e parceira, como, tenho do lado delas pessoas que gostam da profissão, do IBRI e que querem fazer com que o bem comum seja maior ainda. Acho que, nesse sentido, é um trabalho de parceria.

RI: Com base em sua vasta experiência em diversas empresas, o que o investidor espera do profissional de Relações com Investidores? E o que não pode faltar nesse relacionamento?

Jean Leroy: Antes de mais nada, acho que o mercado espera um relacionamento naqueles pilares que são a base do profissional de Relações com Investidores, ou seja, ser uma pessoa isenta, equânime e que trate com rapidez os assuntos que mais interessam aos analistas. O investidor espera do RI informação, celeridade, seriedade e constância de informação. Uma empresa que se comunica quando está tudo bem

“

O mercado espera um relacionamento naqueles pilares que são a base do profissional de Relações com Investidores, ou seja, ser uma pessoa isenta, equânime e que trate com rapidez os assuntos que mais interessam aos analistas. O investidor espera do RI informação, celeridade, seriedade e constância de informação. Uma empresa que se comunica quando está tudo bem e quando não está.

”

e quando não está. Nesse sentido, os investidores esperam criar um relacionamento de confiança, assim como a empresa espera ter com os analistas, e os analistas com os profissionais de Relações com Investidores. Uma parceria entre analista, empresa e profissional de RI é o que permite uma melhor avaliação da empresa. Quando não há essa parceria, é gerada uma desconfiança. Em momentos de ruptura nessa relação, a análise acaba ficando um pouco prejudicada, uma vez que o analista vai ficar ainda mais na defensiva do que ele precisa para avaliar uma empresa. Ele vai avaliar ainda mais com critério e, talvez, até com certa desconfiança aquilo que a empresa projeta. A confiança é a alma do negócio e ela é muito difícil de se estabelecer e muito fácil de se destruir. O RI deve construir seu relacionamento com todos os públicos em momentos de alta e de baixa.

RI: Como o profissional de RI deve gerir a comunicação da companhia com o mercado, uma vez que precisa se relacionar com diversos públicos com conhecimentos variados sobre a empresa e o negócio?

Jean Leroy: Hoje em dia, o RI utiliza diversas ferramentas tecnológicas. A possibilidade de não dar uma informação de maneira equânime é cada vez menor, visto que você aciona uma estrutura tecnológica que já divulga para todos ao mesmo tempo. Acho que o mercado espera rapidez nas respostas, principalmente nos tópicos que mais poderiam afetar a análise de projeção futura para o resultado e o preço da ação da empresa. Então, eu diria que tecnologia, rapidez e sensibilidade são fundamentais para o profissional de RI se relacionar com diversos públicos. Além disso, tem que conhecer bem a empresa, entender bem a cabeça do analista e agir de maneira profissional, oferecendo as informações de forma clara. A experiência do profissional é também um fator extremamente importante e faz uma diferença muito grande em uma hora de maior estresse, uma vez que o RI já vivenciou momentos como aquele e consegue transmitir mais calma em função disso.

RI: Há diferença na comunicação entre o investidor institucional e o investidor pessoa física?

Jean Leroy: Se você divulga todas as suas informações pelo site, entendo que isso não acontece. Pode ser que uma pessoa não entenda tanto as informações, mas há pessoas físicas que são investidores altamente preparados. Também existem profissionais de mercado que estão aposentados e entendem muito de análise de empresa. Assim, não é pelo fato de ser uma pessoa física, mas por ter um currículo de aprendizagem grande. Nas instituições, você tem profissionais mais e menos preparados, então, temos que pensar que do outro lado sempre tem alguém qualificado e, por isso, tem que oferecer a informação de forma clara e objetiva. É evidente que, às vezes, quando você lida com certo público é preciso ter uma mensagem mais adaptada ao conhecimento geral do segmento. O que vemos hoje é que a ideia é padronizar a informação e transmitir de forma clara, principalmente, por meio das ferramentas de tecnologia e das mídias digitais.

RI: Qual deve ser a postura do profissional de RI durante as constantes mudanças e incertezas do mercado? O que não pode faltar nessa postura em termos de *soft skills* e *hard skills*?

Jean Leroy: No Brasil, a inconstância é uma constante. Então, quando dizemos que o mercado sobe e desce, isso acontece há décadas, ou seja, não é de agora. A relação de confiança tem que ser pautada por equilíbrio e conhecimento profundo no que a empresa quer transmitir. Portanto, o RI

“

No Brasil, a inconstância é uma constante. Então, quando dizemos que o mercado sobe e desce, isso acontece há décadas, ou seja, não é de agora. A relação de confiança tem que ser pautada por equilíbrio e conhecimento profundo no que a empresa quer transmitir. Portanto, o RI tem que ter agilidade, mas, ao mesmo tempo, a informação tem que ser disseminada com qualidade.”

”

tem que ter agilidade, mas, ao mesmo tempo, a informação tem que ser disseminada com qualidade. Em termos de *hard skills*, é preciso saber toda a parte de análise da empresa, entender muito bem da companhia e do seu setor de atuação, assim como saber o que acontece com seus concorrentes no mundo e, obviamente, ter um alinhamento com a administração para que a mensagem seja passada de maneira equânime. No que diz respeito às *soft skills*, a pessoa deve ser comunicativa, ter poder de síntese e saber como transmitir as informações. Nisso, acho que o RI tem um papel muito interessante, uma vez que é um generalista especializado. Ele tem que entender a linguagem do investidor e precisa se adaptar à cultura da companhia, além de ter uma percepção das oportunidades que podem surgir. Por exemplo, dependendo do tipo de crise, você pode mostrar a sua empresa de uma maneira um pouco diferente e isso estimula o interesse por parte dos investidores em geral.

RI: Quais serão os tópicos da 24ª edição do Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais?



SUA EMPRESA
PRÁTICA OU EXPLICA



Jean Leroy: O Encontro de RI é uma oportunidade para fazer um apanhado de tudo que está acontecendo de mais interessante no universo das Relações com Investidores em termos de tendências e tecnologia. Por outro lado, é um evento especial para se fazer *networking*. É um aprendizado do que está acontecendo de mais novo e o contato com profissionais de grande experiência e conhecimento com foco diferente, mas todos olhando para a área de RI, sem contar a oportunidade de estreitar relacionamento com pessoas do Brasil e do exterior. Os temas são bem variados, tais como: ações da CVM para 2023 e 2024; a gestão da comunicação em empresas com múltiplas áreas de Relações com Investidores; o que o investidor espera do RI; a Comunicação em situações de crise; ESG evolução e regulamentação; e tendências globais para RI digital. Destaco, também, a divulgação da pesquisa Deloitte IBRI: Evolução da agenda ESG: o valor das ações de responsabilidade no mercado de capitais.

RI: Quais outros eventos o IBRI pretende organizar e/ou apoiar nos próximos anos? Qual a importância desse engajamento?

Jean Leroy: Desde a minha chegada ao IBRI e com o apoio de uma visão mais digitalizada no nosso treinamento, estamos voltados a oferecer *webinars* e realizando, em média, dois eventos desse tipo por mês. Definimos um lugar fantástico para a realização do Encontro de RI de 2023. Teremos, também, a 4ª edição do Prêmio APIMEC IBRI no final do ano e vários eventos no segundo semestre. No final, a ideia é termos este ano muito mais eventos, que abordem todos os temas dos profissionais de maneira direta e objetiva. É como se o IBRI fosse um “0800-RI”, proporcionando um treinamento tanto para o profissional com menos experiência como para aquele já inserido no mercado ou de outra área. Além disso, o profissional que trabalha em uma empresa fechada e que vai abrir capital poderá usufruir das iniciativas. Ou, por exemplo, aquele RI que é de fundo de investimento e necessita de algum apoio. Ou seja, focar no que os RIs precisam.

RI: Em situações de crise, como o profissional de Relações com Investidores deve atuar?

Jean Leroy: Ele deve atuar de maneira equilibrada. Caso contrário, pode gerar um desequilíbrio nas pessoas. Muitas vezes, isso ocorre, pois mexe com dinheiro das pessoas, com as projeções de um futuro melhor, afeta o investimento para pagar uma faculdade para um filho ou neto. Então, o RI deve apresentar as informações com clareza para que o investidor tome sua decisão da forma mais objetiva pos-

sível. Além disso, o RI deve atuar de modo integrado com a administração da empresa. O profissional de Relações com Investidores é um porta-voz. Ele transmite as informações da empresa para o mercado e traz as avaliações dos investidores para a companhia.

RI: Qual foi o maior desafio da sua carreira e como você lidou com ele?

Jean Leroy: É difícil elencar um único desafio, uma vez que ele muda a cada fase da carreira. Quando trabalhei como RI do Bradesco, um grande desafio para mim era conhecer o conglomerado. Eu vinha de uma experiência de instituição bancária, só que o conglomerado Bradesco é banco, seguradora, capitalização, gestão de carteira, custódia, então, eu tinha que me tornar um conhecedor de uma empresa enorme que atua em diversos segmentos do setor financeiro. O meu primeiro grande desafio foi conhecer a empresa em si. Com o passar do tempo, passei a conhecer cada vez mais o Bradesco e, para isso, toda semana eu visitava áreas diferentes. Tive que aprender a linguagem do investidor com suas diferentes nuances. Ou seja, o europeu pensa de uma forma, o norte-americano de outra, e assim por diante. E, como Relações com Investidores, eu tinha que viajar pelo mundo. Não somente precisava lidar com gestores de fundos soberanos do Oriente Médio como visitar investidores pessoas físicas no interior do Brasil. Assim, encontrava com pessoas com traços e culturas diferentes. Outro desafio surgiu em decorrência de todas as aquisições que o Bradesco fez e passar claramente a estratégia destes movimentos. Atuar com Responsabilidade Socioambiental foi outro desafio dentro do modelo de negócios da área de RI. Começou com a participação no Dow Jones Sustainability Index, no ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) e em uma série de debates com públicos diferentes: clientes, fornecedores, ONGs (Organizações Não Governamentais) e funcionários. Nós debatíamos com diferentes públicos sobre a mesma instituição: Bradesco. Por fim, um evento que me marcou bastante foram os atentados de 11 de setembro de 2001. Participei do Brazil Day em 07 de setembro, em Nova York, e estávamos trabalhando com um banco americano para a emissão da primeira dívida subordinada do mercado brasileiro. Esse banco ficava no prédio World Financial Center ao lado do World Trade Center. As torres eram uma representação da pujança norte-americana, eram emblemáticas e sempre apareciam em séries e filmes. Em seguida, fui para uma conferência em Londres. Na hora do almoço, estava em reunião com muitos investidores e, de repente, os telefones começaram a tocar. Eram pessoas de diversas empresas comunicando o que tinha acontecido. Aquilo me marcou



No caso de Relações com Investidores, por força de um Formulário de Referência ou de um investidor que está mais preocupado com as questões de meio ambiente do que estava no passado, o RI está se tornando cada vez mais um especialista em ESG, uma temática mais natural do que era no passado.



demais. O evento parou e as televisões foram ligadas para que todos pudessem saber o que estava acontecendo. Parecia ser algo que nunca poderia ter acontecido: o símbolo do capitalismo norte-americano sendo atingido em Nova York por aviões. Tudo parou. Todo mundo ficou se olhando. Ninguém entendia nada. Depois de um tempo, deixei o local para caminhar em Londres. Parecia que nada mais fazia sentido. Já vimos crises de vários tipos, desvalorizações cambiais, problemas de gestão de empresas, mas nada que abalasse o setor financeiro no seu símbolo mais forte, que eram as torres gêmeas em Nova York.

RI: Desde quando iniciou sua carreira até o momento, como você analisa a evolução da importância do RI abordar as questões ESG dentro da companhia?

Jean Leroy: No começo, houve a fase do ESG se chamar Responsabilidade Socioambiental. Algumas empresas se engajaram mais do que outras, mas o movimento acabou meio que sendo obrigatório para todos. Então, mesmo que a empresa não acreditasse, ela tinha que se posicionar em termos de responsabilidade socioambiental. Com o passar do tempo, houve uma separação do joio do trigo, ou seja, quem realmente tinha essa vertente e quem não tinha. Por conta disso, foi criado o termo “greenwashing”. E até hoje

temos empresas que falam de ESG, umas acreditam muito, outras por questões de regulamentação são obrigadas a fornecer informações para o mercado. Acredito que vivemos num mundo que está passando por tantos problemas no meio ambiente e na área social que obrigatoriamente o tema ESG tem que ser levado na sua vertente maior que é a sustentabilidade em termos gerais. No começo, muitos investidores analisavam as empresas mais em função da governança, mas estamos vivendo um momento onde nunca aconteceram tantos desastres naturais em tão pouco tempo e que são cada vez maiores. Então, acho que estamos em uma fase de maior maturidade, ou seja, é um repensar... e acho que os modelos de negócios das empresas estão sendo revistos. A própria questão da pandemia acelerou os processos de mudanças das corporações, como o trabalho on-line. No caso de Relações com Investidores, por força de um Formulário de Referência ou de um investidor que está mais preocupado com as questões de meio ambiente do que estava no passado, o RI está se tornando cada vez mais um especialista em ESG, uma temática mais natural do que era no passado.

RI: Sob a ótica do ESG, quais números reforçam o engajamento do Instituto rumo ao futuro do mercado de capitais brasileiro?

Jean Leroy: Antes de mais nada, temos a Comissão de ESG, que tem RIs especialistas na temática. A própria Comissão de Valores Mobiliários coloca cada vez mais questões ESG para o RI responder. No segundo semestre, pretendemos fazer um evento de ESG. E estamos trazendo com mais frequência essa questão para a pauta do RI.

RI: Com tanta tecnologia disponível no mercado e a urgência dos investidores e do mercado por informações quase que instantâneas, como o RI deve se adaptar a essa nova realidade e ainda conseguir realizar seu trabalho com transparência e confiança? Quais as estratégias na questão digital?

Jean Leroy: A questão da tecnologia acaba sendo algo que aborda todas as profissões, não só o RI. A minha filha trabalha em um banco americano em Londres. Todos que trabalham nessa instituição financeira precisam ser fluentes no Python, que é uma linguagem de programação, independentemente da área de atuação. Então, não é só porque vai trabalhar na área de tecnologia que precisa saber programar, isso é uma coisa do dia a dia. Quero crer que com a incorporação do tema inovação dentro da Comissão de Educa-

ção e Inovação, tendo a participação ativa do Rodrigo Maia que, como eu disse anteriormente, está fazendo Doutorado em Data Science, naturalmente, ele vai trazer mais temas de tecnologia que são importantes para o RI. Adicionalmente, o debate fundamental é o uso da inteligência artificial. Isso é algo que está no dia a dia de todo mundo. A própria legislação está tendo que se acelerar para acompanhar a evolução tecnológica. Temos novas posições saindo da SEC (do inglês, Securities and Exchange Commission), da CVM, a questão, por exemplo, dos influencers e como eles influenciam nas decisões de investimento de pessoas físicas.

RI: Qual é o papel do IBRI nesse cenário de transformação que a área de Relações com Investidores está passando nos últimos anos? Como agregar ainda mais valor para o associado?

Jean Leroy: A nossa ideia é organizar conhecimento de maneira completa para os profissionais de Relações com Investidores. É uma entidade de educação e *networking*. Procuraremos trazer também conhecimento internacional. Estamos revendo toda a grade de educação do IBRI tanto em termos de cursos on-line como cursos presenciais ou híbridos. Estamos agregando, também, alguns aspectos que não tenham sido bem endereçados. E aí teremos uma percepção maior do valor que o Instituto fornece aos seus associados. Algo que é muito importante falar é a vontade de fazer todo o possível para ter mais inclusão da mulher dentro do trabalho do RI. Temos um grupo chamado “IBRI Mulheres” que foca nessa dinâmica, tendo debates, eventos com executivas do mercado e *networking*.

RI: Como o primeiro CEO com dedicação exclusiva ao Instituto, o que os associados e a comunidade de RI em geral podem esperar desse mandato, e que, eventualmente, era mais difícil ser viabilizado por CEOs anteriores com dedicação part-time?

Jean Leroy: Temos que ter muito respeito a esses 25 anos do Instituto e a todos os profissionais que colaboraram dentro do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e das Comissões. Não temos a pretensão de revolucionar e sim de fazer um trabalho sério e dedicado sobre as necessidades do profissional de Relações com Investidores. O apoio do Conselho de Administração é fundamental. Os coordenadores de cada Comissão foram muito bem escolhidos, tendo a capacidade técnica, o engajamento e a possibilidade de organizar uma pauta em cada um dos temas que nós temos. E os diretores regionais, que também são imprescindíveis, estão

“

Quero viajar muito este ano pelo Brasil para entender não somente como o IBRI pode ajudar, mas para descobrir o que o mercado espera do Instituto. É um caminho de duas mãos, ou seja, visitar as empresas e entender onde o IBRI poderia estar direcionando melhor e dar retorno mais significativo para o investimento que é feito no apoio ao Instituto.

”

dedicados a fazer com que o IBRI cresça geograficamente. Quero viajar muito este ano pelo Brasil para entender não somente como o IBRI pode ajudar, mas para descobrir o que o mercado espera do Instituto. É um caminho de duas mãos, ou seja, visitar as empresas e entender onde o IBRI poderia estar direcionando melhor e dar retorno mais significativo para o investimento que é feito no apoio ao Instituto.

RI: Para finalizar, após os primeiros 150 dias de sua gestão, quais são as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do IBRI?

Jean Leroy: Tento olhar as coisas sempre pela perspectiva do copo cheio. Então, eu diria que, na minha visão, o IBRI tem um potencial fantástico em função de toda sua trajetória de sucesso. Sinto, também, em todas as entidades que o IBRI tem convênio, que há engajamento em fazer o mercado de capitais crescer como um todo. Temos uma série de novos presidentes de entidades, da CVM ou de pessoas com mentalidade muito aberta que querem fazer com que o mercado de capitais cresça. O mercado, o Brasil e o RI são muito dinâmicos. Estamos sempre vendo oportunidades para poder crescer e fazer um trabalho melhor. **RI**

BRON:

CANAL DIRETO DE COMUNICAÇÃO ENTRE EMPRESAS E INVESTIDORES.



Acesso integral e imediato à informações de qualidade da campanha.



Conexão estratégica incomparável entre empresas e investidores: Individuais Institucionais Globais.



Nosso app associa o poder do mercado financeiro às informações oficiais e conformes da empresa. Deixando tudo nas mãos dos investidores.



VISITE NOSSO SITE: WWW.BRONINVESTNETWORK.COM/PT-BR

EM PAUTA

WEB SUMMIT RIO

DEBATE O IMPACTO DA

TECNOLOGIA

& INOVAÇÃO

NO MERCADO DE CAPITAIS



web
summit
RIO

A tecnologia no mercado de capitais foi um dos temas discutidos durante o **Web Summit Rio 2023**, realizado de 1 à 4 de maio, no Rio de Janeiro. Considerado o maior evento de tecnologia e inovação do mundo, o encontro reuniu durante quatro dias mais de 21 mil pessoas diariamente de 91 países diferentes, sendo 40% mulheres. Foram 400 palestrantes, 974 startups e 506 investidores participando do encontro no Riocentro. Com ingressos esgotados, a primeira edição do evento fora da Europa foi palco de debates sobre ciências de dados, educação, comércio eletrônico, futuro do trabalho, alterações climáticas, meios de comunicação, entre outros tópicos. A expectativa da prefeitura é movimentar R\$ 1,2 bilhão na economia carioca até 2028, com as seis edições previstas.

por **GILMARA SANTOS**

Ao longo das últimas décadas, a tecnologia tem sido uma importante aliada das empresas nos mais diversos setores da economia, contribuindo para processos mais eficientes e pela redução de custos. Essa revolução começou no fim dos anos 1990, com a chegada do e-commerce e o interesse de gigantes como a Amazon e o eBay pelo sistema. À época, muitas empresas lançaram ações na Bolsa de Valores e novos modelos de negócios foram criados.

Já nos anos 2000, a discussão era em torno do home banking. À época, havia um medo generalizado em relação à segurança das transações bancárias pela internet. Quase 30 anos depois, sabemos que não só a tecnologia, mas a conectividade transformou o comércio mundo afora e já não há mais a mesma preocupação em relação à segurança bancária no universo virtual. Agora, novas tecnologias prometem revolucionar novamente a economia, com soluções inovadoras e, muitas vezes disruptivas, transformando as rotinas do mercado de capitais e ampliando as formas de investir recursos, permitindo a diversificação de carteiras e a mitigação de riscos para investidores nacionais e estrangeiros.



RICARDO AMORIM, Economista



“Cada vez mais tecnologia é importante em absolutamente tudo. Está presente em tudo, na nossa forma de viver e trabalhar e não podia ser diferente no mercado de capitais”, comenta o economista **Ricardo Amorim**. Ele considera que o primeiro impacto está na própria forma de buscar financiamento para as empresas. “A tecnologia pode ser usada para chegar numa base mais ampla potencial de investidores”, afirma. O segundo aspecto, elenca o economista, está em manter a comunicação ativa. Está cada vez mais fácil manter contato com a base de investidores de uma forma mais estreita e a tecnologia possibilita isso porque ela dá escala à mensagem que está sendo disseminada. “Há um outro aspecto, que é em termos relativos, ao longo dos últimos anos um movimento onde as empresas de tecnologia passaram a receber parcelas maiores dos investimentos e representar participação cada vez maior nas Bolsas mundo afora”, complementa Amorim.

O uso da tecnologia no mercado de capitais contou com debates e destaque em estandes como o da B3, a Bolsa de Valores brasileira, da Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais), de bancos e diversas startups. Segundo especialistas presentes no evento, o Brasil,

está na vanguarda da digitalização e a educação financeira é pilar fundamental para o aumento de investidores no mercado de capitais nacional.

Aos poucos, a tecnologia já vem contribuindo para a democratização dos investimentos. Para se ter uma ideia, entre 2018 e 2022, o número de investidores em renda variável no Brasil saltou de 800 mil para cerca de 5 milhões e a modernização dos sistemas de capitais têm garantido maior capacidade de escala e contribuindo com o suporte necessário para a entrada de mais investidores no mercado. “Além disso, melhorias na experiência do cliente facilitaram a entrada de novos investidores. Vale mencionar também as ações de educação financeira que têm preparado as pessoas para a realização de investimentos, e a tecnologia faz com que mais pessoas consigam ser impactadas”, avalia **Marcos Albino Rodrigues**, superintendente de arquitetura de TI, governança e inovação (CTO) da B3.

De fato, a transformação digital tem se inserido no mercado de capitais de diversas maneiras. Entre elas, cita Rodrigues, a metodologia de trabalho, com frameworks ágeis, times multidisciplinares trabalhando em conjunto, melhorias de

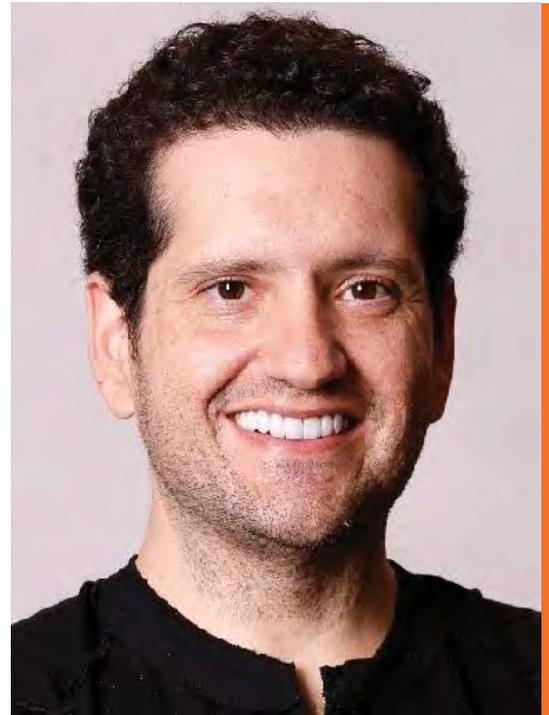
processos para que a entrega seja mais contínua sem afetar a resiliência, e investimento em tecnologias como nuvem, dados, inteligência artificial, APIs, microsserviços, entre outras. “Com o uso de novas tecnologias como computação em nuvem que nos permite ter escala e resiliência, além do uso de inteligência artificial, cada vez mais o mercado de capitais tende a trabalhar melhor o perfil individual de cada cliente e assim ofertar melhores produtos para o investidor”, considera o representante da B3. Além disso, no aspecto de ESG (Ambiental, Social e Governança Corporativa), a tecnologia também permite diversas iniciativas desde um consumo mais eficiente de energia até preparo educacional usando inteligência artificial para que as pessoas aprendam a investir melhor.

Para os profissionais de RI, por sua vez, os avanços tecnológicos tendem a otimizar processos e a potencializar a tomada de decisão estratégica das empresas brasileiras. “Diminuir tempos e distâncias na circulação de dados e informações é fator crítico para a excelência de programas de RI de companhias abertas ou fechadas”, diz **André Vasconcellos**, CFO e DRI da Rio Securitização e diretor adjunto-RJ do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores).

Para Amorim, que mediu um dos painéis do Web Summit Rio, o uso de tecnologia no processo de captação por parte dos RIs ainda está engatinhando em relação a como ela é usada em todas as outras funções. “Uma mudança marcante que aconteceu em outros setores foi que no pós-pandemia a possibilidade de ter reuniões mais frequentes via teleconferência se tornou uma realidade. E, com isso, você tem um mercado mais globalizado. Antes precisava visitar os investidores e isso criava dificuldade, tinha barreira maior para ter uma base de captação mais ampla e global. Isso caiu. O mercado de capitais ficou mais globalizado por conta de uma evolução tecnológica”, destaca Amorim.

TENDÊNCIAS

Algumas das tendências já estão sendo observadas e adotadas pelo mercado de capitais e foram discutidas durante o Web Summit Rio. **Marcelo Billi**, superintendente de comunicação, certificação e educação de investidores da Anbima, considera que dois grandes temas foram prioritários nas discussões durante o evento e que devem ser também tendência daqui para frente. “A gente viu a inteligência artificial invadir todas as conversas e pautar as reflexões que estavam sendo feitas durante o evento”, diz Billi ao destacar ainda as discussões envolvendo diversidade. As novidades não param por aí, destaca ele. “Outro tema com viés no nosso mercado foi a criptoeconomia, estratégia de investimento que está em



MARCOS RODRIGUES, B3



Melhorias na experiência do cliente facilitaram a entrada de novos investidores. Vale mencionar também as ações de educação financeira que têm preparado as pessoas para a realização de investimentos, e a tecnologia faz com que mais pessoas consigam ser impactadas.





ANDRÉ VASCONCELLOS, IBRI



Diminuir tempos e distâncias na circulação de dados e informações é fator crítico para a excelência de programas de RI de companhias abertas ou fechadas.



período de reflexão. Vimos lá uma discussão mais estrutural das ferramentas, tecnologia e uso das criptomoedas e do blockchain”, comenta ao lembrar que o próprio Banco Central está discutindo a moeda digital.

Vale lembrar que no fim do mês passado, o presidente do Banco Central, **Roberto Campos Neto**, revelou que a moeda digital deverá ser lançada até 2024. Em entrevista à GloboNews, ele disse que os bancos brasileiros estão empolgados com a

novidade. “A moeda digital é um processo onde o banco bloqueia um depósito e emite um token, ou seja, emite um certificado digital em cima daquilo. Os bancos estão muito entusiasmados com a ideia da moeda digital porque vai ajudar a digitalizar o processo bancário”, disse Campos Neto à época.

Três tipos de ativos devem ser tokenizados pelo Banco Central: a moeda brasileira (real), os depósitos bancários e os títulos públicos federais. “Tem uma ebulição no nosso mercado em torno das possibilidades da tecnologia blockchain no mercado como um todo e, na prática, a gente está num período que todo mundo está descobrindo essa tecnologia e testando para várias coisas”, diz Billi.

Além da inteligência artificial e blockchain, o Banco do Brasil também está de olho e investindo em cloud, sistema que permite, ao implementar algo em nuvem, conectar mais parceiros, conforme conta **Pedro Bramont**, diretor de negócios digitais & open finance do BB. Com dois estantes no Web Summit, o executivo aponta que realizou mais de 12 reuniões com startups. “Foi um evento muito rico e parrudo para o Brasil”, avalia. Para Bramont, a tecnologia contribui para democratizar o acesso ao mercado de capitais e os assistentes virtuais podem oferecer recomendações interessantes. “E o blockchain é fundamental porque permite fracionar algo e comercializar para várias pessoas”, comenta.

A investidora-anjo argentina **Claire Diaz-Ortiz**, participante do evento, destacou a importância do Web Summit como uma das maiores conferências de tecnologia e um grande construtor de ecossistemas. “Acredito que o movimento para criar eventos em mercados emergentes será um dos momentos mais decisivos no futuro para a conferência. Isso ocorre porque nos mercados emergentes temos menos opções para eventos presenciais de alta qualidade em torno de startups, do lado de fundadores e financiadores de tecnologia”, destaca Claire, que é também autora, capitalista de risco e uma das primeiras funcionárias do Twitter, contratada para liderar a inovação social. Mesmo considerando a importância do tema, ela reforça que a tecnologia e a inovação não são nada sem o trabalho das pessoas, e um dos pontos fortes de muitas culturas no sul global é a capacidade de priorizar as pessoas em detrimento da produtividade. A América Latina está bem posicionada para assumir a liderança em mostrar que as melhores empresas se constroem a partir de relacionamentos de qualidade. “Como capitalista de risco e autora, e trabalhando em um novo livro sobre mulheres fundadoras e financiadoras, amei a participação de tantas mulheres fundadoras no Web Summit (as taxas de participação das mulheres foram de cerca de 40%)”, diz.

Gerdau e The Town. Aço, música e sustentabilidade **SE MOLDAM AQUI.**

GERDAU. O AÇO
OFICIAL DO
THE TOWN 2023.



GERDAU
O futuro se molda

**THE
TOWN**
SÃO PAULO

O maior festival de música, cultura e arte da história de São Paulo, o The Town, um produto 100% e infinitamente reciclável.

As toneladas de aço Gerdau, que carregam a força de mais de 1 milhão de catadores e cooperativas de reciclagem de sucata metálica, agora compõem algumas estruturas da Cidade da Música, no Autódromo de Interlagos, que vai receber alguns dos maiores artistas do planeta, num evento que celebra a pluralidade da maior cidade do Brasil.

Uma união que vai além dos palcos e soma forças com a ONG Gerando Falcões e com a Fundação Grupo Volks para transformar a Favela do Haiti, em São Paulo, que receberá a tecnologia da favela 3D, moldando um novo futuro para mais de 290 famílias.



Siga a Gerdau nas redes sociais:





MARCELO BILLI, Anbima



ROBERTO CAMPOS NETO, Banco Central

DESAFIOS

A implementação de tecnologia no mercado de capitais passa por alguns desafios e o principal deles deve ser o da privacidade. “Todas as tecnologias estão embasada em dados e uso de dados. Então, tem que ter políticas claras para entender e educar os funcionários porque compartilhar dados de maneira descuidada pode implicar em muitos riscos”, alerta Billi. “Outro aspecto é de inclusão. Ficou muito mais fácil acessar essas máquinas para pessoas que já estão incluídas, que já tem acesso à internet, celular, mas como é que se educa as pessoas?”, questiona o representante da Anbima. Para ele, a tendência é que o gap digital e educacional deve ficar ainda mais evidente.

Para André Vasconcellos, “as múltiplas oportunidades apresentadas no Web Summit Rio reforçam que os conceitos da ‘nova economia’, bem detalhada no best-seller de Diego Barreto (Nova Economia: Entenda por que o perfil empreendedor está engolindo o empresário tradicional brasileiro), é uma realidade mundial que implica em medidas urgentes e efetivas no cenário nacional. Vale ressaltar que o emprego de inovações racionais aos desafios do futuro permite derrubar custos de transação, além de oferecer mais eficiência e transparência aos sistemas de precificação”.



A moeda digital é um processo onde o banco bloqueia um depósito e emite um token, ou seja, emite um certificado digital em cima daquilo. Os bancos estão muito entusiasmados com a ideia da moeda digital porque vai ajudar a digitalizar o processo bancário.





PEDRO BRAMONT, Banco do Brasil



CLAIRE DIAZ-ORTIZ, Investidora-Anjo

“

A tecnologia contribui para democratizar o acesso ao mercado de capitais e os assistentes virtuais podem oferecer recomendações interessantes. E o blockchain é fundamental porque permite fracionar algo e comercializar para várias pessoas.

”

Ele afirma que a crescente sofisticação tecnológica no contexto empresarial impõe, de fato, novos desafios e também novas oportunidades não só para os profissionais de RI, como também para todos os executivos envolvidos no amplo ecossistema do mercado financeiro. O próprio crescimento dessa complexidade operativa no mercado de valores mobiliários abre novas oportunidades de negócios, uma vez que demanda ainda mais investimentos em tecnologias que possibilitem gerir de modo minimamente eficiente e seguro as operações financeiras transacionadas.

FUTURO

“A Bolsa do futuro garantirá a capacidade de receber cada vez mais novos investidores dada a modernização tecnológica que está sendo realizada”, diz Marcos Rodrigues, da B3. Ele cita como exemplos a Clearing de Câmbio e a Nova Depositária na Nuvem. “Cada vez mais teremos produtos de dados sendo ofertados para os nossos clientes, pois é um pilar de novos negócios que perseguimos. Outro pilar de atuação é no tema ESG, buscamos uma empresa que contribui para os aspectos de ambiente, sociedade e governança, cobrando de nós mesmos ações que mitiguem as desigualdades sociais usando tecnologia para alavancar estas frentes”, complementa. Ele reforça que os benefícios da tecnologia são diversos e

“

O nosso propósito é simplificar relação entre investidor e emissor no mercado de capitais, que tem uma relação complexa e pouco tecnológica. Fomos descobrindo a necessidade das empresas não financeiras (os emissores) e construindo ferramentas para fazer a gestão financeira do que eles fazem.

”



CARLOS ROVERAN, LAQUS

cita a maior capacidade para receber negociações sem impactar os clientes, maior velocidade para entrega de novos produtos, operação mais eficiente e segura, além de produtos mais alinhados às necessidades das pessoas. “Podemos citar também a conectividade, capaz de aproximar o ecossistema e gerar oportunidades de novos negócios e soluções”, afirma.

A tecnologia permitiu à Laqus a criar um modelo de negócios. A fintech de tecnologia, especializada em tesouraria e gestão de risco, garante o acesso das empresas ao mercado de capitais. Em junho de 2021, a Laqus obteve a homologação junto à CVM (Comissão de Valores Mobiliários) para atuar como Central Depositária de Recebíveis do Agronegócio (CRA), sendo a única companhia além da Bolsa de Valores paulista autorizada a operar neste mercado, conforme explica o COO da empresa, **Carlos Roveran**. “O nosso propósito é simplificar relação entre investidor e emissor no mercado de capitais, que tem uma relação complexa e pouco tecnológica. Fomos descobrindo a necessidade das empresas não financeiras (os emissores) e construindo ferramentas para fazer a gestão financeira do que eles fazem”, conta Roveran.

“O futuro terá a tecnologia impulsionando cada vez mais a democratização do mercado financeiro, garantindo que o cliente esteja no centro de suas decisões e seja auxiliado por ferramentas como inteligência artificial para ter insumos mais eficientes para tomadas de decisão”, afirma Rodrigues, representante da B3.

De acordo com ele, o Brasil tem um mercado competitivo no cenário mundial quando o assunto é tecnologia e inovação. “Temos em nossas mãos tecnologias de ponta e estamos evoluindo cada vez mais para estarmos à frente”, destaca. “Na B3, além dos projetos de modernização, temos diversas iniciativas na frente de inovação, por exemplo, os projetos Mandacaru.dev e Pantanal.dev, que são parcerias nas quais nos conectamos com Universidades federais e conseguimos ter maior contato com os jovens em período de formação, além, de estimularmos a entrada deles no mercado de trabalho. Temos também iniciativas como Hackatons para explorar uso de inteligência artificial e o próprio uso de ChatGPT em soluções internas”, conta. “Além disso, a colaboração que vemos hoje em comunidades opensource tem acelerado em muito a evolução de tecnologias, desta ma-



VERA LUCIA SIMÕES, CVM

“

Aliado ao conhecimento técnico da CVM, os servidores da área de inteligência em supervisão de riscos estratégicos se especializaram também na área de tecnologia e passamos a repensar como alguns temas são supervisionados na CVM.

”

neira, os profissionais de TI cada vez mais trabalharão em conjunto para disponibilizar tecnologias que transformem a experiência do usuário em algo que seja personalizado, único e de fácil acesso”, conclui o representante da B3.

CVM: FISCALIZAÇÃO

Em 2019, a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) viu a necessidade de reestruturar sua área de fiscalização e criou uma superintendência de Supervisão de Riscos Estratégicos. “A área nasceu na ideia de aprimorar o processo de fiscalização da casa, que antigamente era manualizado e passava por diversas áreas”, explica **Vera Lucia Simões**, superintendente de Supervisão de Riscos Estratégicos (SSR), ao lembrar que o projeto estratégico de ter uma CVM Tech, reforçando a questão da tecnologia nas áreas também de fiscalização tem surtido efeito. A supervisão de liquidez de fundo deixou de ser manualizada para se tornar informatizada. Com isso, o analista que conseguia acompanhar apenas cerca de cinco fundos por mês, agora consegue varrer toda a base da instituição. “Aliado ao conhecimento técnico da CVM, os servidores da área de inteligência em supervisão de riscos estratégicos se espe-

cializaram também na área de tecnologia e passamos a repensar como alguns temas são supervisionados na CVM”, complementa Vera Lucia.

Jorge Alexandre Casara, gerente de Inteligência em Supervisão de Riscos Estratégicos, explica que a sua área não faz um trabalho de TI, mas que tem uma equipe com característica peculiar que entende do mercado e também de programação e ciência de dados. “Eles sabem usar os dados para gerar insight e inteligência por trás da supervisão”, diz Casara. Os resultados já começam a ser medidos. “A última estatística antes da reformulação da área, que tinha o dobro do tamanho que tem hoje, contabilizou 133 inspecionados e 39 processos administrativos no total. Veio, então, a reformulação e em 2022, só a fiscalização feita pela minha área, entregou 935 inspecionados em 30 processos concluídos de ponta a ponta. Essa alavancagem em número de processos e na quantidade de inspecionados está ligada ao uso de tecnologia”, considera Vera Lúcia ao lembrar que a tecnologia proporciona mais eficiência no trabalho, mas não elimina a necessidade da ação humana. **RI**

Web Summit Rio: o Rio de Janeiro continua lindo...

Participar do Web Summit Rio, me proporcionou reflexões valiosas sobre o ecossistema de inovação: “Sim! Com certeza, existe uma startup para cada desafio empresarial que desejamos solucionar.” Além de ser o maior evento de inovação e tecnologia do mundo, concentra inúmeros investidores nacionais e internacional além das famosas Ventures Capital.

por **GLADES CHUERY**

Para que possamos ter uma ideia do volume de pessoas que transitaram pelo evento, tivemos 21.367 pessoas, 974 Startups vindas de 28 países expondo suas soluções e negócios. Os setores mais presentes no evento foram soluções de softwares em geral, fintechs e educação. Participaram também 506 investidores.

ECOSSISTEMA RELEVANTE

Esse ecossistema é verdadeiramente rico e diversificado. Durante o evento, pudemos testemunhar a presença de uma imensa quantidade startups, cada uma delas trazendo soluções incríveis para atender às necessidades do mercado e das empresas. Eram tantos temas abordados, desde saúde, negócios, vendas, finanças, automação de processos, inteligência artificial, metaverso, diversidade, inclusão, LGBTQIAPN+, realidade aumentada, e-commerce, big data, e muitos outros. A diversidade de áreas de atuação representadas ali era realmente impressionante.

Foi fascinante ver como cada startups, principalmente os chamados “founders” (fundadores) estavam empenhados em oferecer soluções inovadoras e eficientes para resolver as “dores” enfrentadas pelas empresas e pelo mercado em geral.

A atmosfera colaborativa e criativa empregada pelo Web Summit Rio, certamente resultará em avanços significativos em diversos setores e principalmente para a cidade do Rio de Janeiro.

HYPE DO MOMENTO

O evento refletiu o grande impacto das tecnologias, principalmente a inteligência artificial (IA), que é a grande sensação do momento. A automação de processos e o aproveitamento de grandes volumes de dados também se destacaram como impulsores importantes da eficiência e competitividade.

Durante o evento, tivemos inúmeras palestras curtas que enfatizaram a IA como a principal ferramenta capaz de mudar o rumo de muitos negócios. No entanto, também houve um certo desconforto em relação a temas como “A IA revolucionando a economia” ou “Quais empregos serão eliminados pela IA” e outros assuntos semelhantes.

O evento foi empolgante, pois demonstrou de forma clara como as tecnologias emergentes, em especial a inteligência artificial (IA), estão se tornando cada vez mais presentes e influentes em nosso mundo e nos negócios. Houve uma atmosfera de entusiasmo e otimismo em relação ao potencial dessas tecnologias para impulsionar o progresso e a inovação em diversos setores da economia.

Os avanços mais recentes em IA, desde algoritmos de aprendizado de máquina até redes neurais profundas. As palestras e demonstrações práticas ilustraram como a IA está sendo aplicada em áreas como medicina, manufatura, transporte e finanças, proporcionando melhorias significativas em eficiência, precisão e tomada de decisões.

E A GOVERNANÇA?

No entanto, também houve uma reflexão sobre as preocupações éticas, de compliance e governança relacionadas à IA. Na palestra de **Chelsea Manning**, ex-militar do exército americano que trabalha à época com inteligência e ciência de dados, abordou sobre o tema da ética e como devemos estabelecer “limites” sobre o uso da IA. Um elemento que ficou nítido, quando discutimos regulamentação, quanto maior o risco, mais rigorosas devem ser as regras para o uso da inteligência artificial (IA). Essa ideia ganhou destaque no evento, onde se reconheceu a importância de uma abordagem cautelosa e responsável na regulamentação da IA, especialmente em áreas de alto impacto e potencial risco.

Aprimorar a governança da IA e garantir sua conformidade com princípios éticos foi uma discussão evidente durante as palestras. Várias instituições e organizações, como a **I2AI – Associação Internacional de Inteligência Artificial**, por exemplo, que promovem cursos, palestras e encontros de grupos temáticos para discutir e articular sobre como garantir a ética e a transparência em processos que envolvam a IA e o aprendizado de máquinas.

PROVOCAÇÕES PARA O FUTURO BEM PRESENTE

“A IA generativa é o divisor de águas que promete ser ou é uma moda passageira, como outras tecnologias”? Essas são as perguntas endereçadas a **Ben Goertzel**, fundadora e CEO da SingularityNET, plataforma de IA descentralizada, ou quais são as oportunidades e perigos envolvidos na automatização de tarefas pela inteligência artificial? E quais trabalhos a IA poderá substituir? Nesta sessão, a cientista-chefe de decisões do Google, **Cassie Kozyrkov**, fala sobre como navegar pelas novas fronteiras tecnológicas para lidar com a IA de forma segura e responsável. (Fonte: *Época Negócios*)

Embora seja evidente que haverá muitas discussões sobre o uso da Inteligência Artificial (IA), essas discussões são, em sua maioria, otimistas, reconhecendo o potencial transformador dessas novas tecnologias. No entanto, também é importante ressaltar que ainda há muito a ser compreendido sobre o funcionamento e os impactos dessas tecnologias emergentes.

O evento destacou de maneira incrível como a IA já se tornou uma parte integrante do dia a dia de muitas organizações, tanto no setor empresarial quanto no setor industrial. Foram apresentados casos de uso e exemplos práticos que ilustraram como a IA está sendo aplicada para impulsionar a eficiência, a inovação e a tomada de decisões em diversas áreas.

“

O evento destacou de maneira incrível como a IA já se tornou uma parte integrante do dia a dia de muitas organizações, tanto no setor empresarial quanto no setor industrial. Foram apresentados casos de uso e exemplos práticos que ilustraram como a IA está sendo aplicada para impulsionar a eficiência, a inovação e a tomada de decisões em diversas áreas.

”

No entanto, é crucial reconhecer que a implementação da IA ainda enfrenta desafios e demanda um aprofundamento do entendimento. Questões como a interpretação dos resultados gerados por algoritmos de IA, o viés algorítmico e a ética envolvida nas decisões automatizadas são temas que necessitam de uma análise mais aprofundada e adequada.

É fundamental que as organizações e a sociedade como um todo continuem a explorar, questionar e debater os limites e os impactos da IA garantindo que seu desenvolvimento e aplicação estejam alinhados com princípios éticos e respeito aos direitos humanos.

Por fim, o palco do Web Summit Rio foi todo da Inteligência Artificial, que já desempenha um papel significativo nas organizações, seja nos negócios ou na indústria. **RI**



GLADES CHUERY

é diretora da Taticca Allinial Global Brasil; e coordenadora do GT de Mulheres IBRI. glades.chuery@taticca.com.br

REFLEXÕES & PERSPECTIVAS SOBRE O MERCADO DE CAPITAIS

Em um ambiente de grandes transformações e muitas incertezas, onde observamos que mais da metade das 100 maiores empresas do mundo em 1912 desapareceram no final da década de 1990, 23 novos participantes substituíram empresas no FTSE 350 do Reino Unido entre junho de 2014 e junho de 2015, e o World Uncertainty Index - Global apresenta uma clara tendência de alta ao caminhar de 5.570 pontos (*2º semestre/2000*) para 26.400 pontos (*1º trimestre/2023*).

por **ROBERTO CARLINE, FERNANDO MASUELA, REGINA BIGLIA e ROBERTO SERER**

O Board Talks – uma iniciativa da Board Academy – promoveu um exercício de reflexões e perspectivas sobre o mercado de capitais com a participação de alguns membros das Comissões Técnicas de Finanças e Contabilidade e de Inovação Startups e Scaleups orquestrado pela de Empresas Familiares e Sucessão.

IMPACTOS DE TAXAS DE JUROS BAIXAS E EXCESSO DE LIQUIDEZ DOS FINANCIADORES SOBRE AS DECISÕES DAS EMPRESAS

Desempenhando um papel relevante no processo de desenvolvimento econômico, o mercado de capitais faz a conexão direta entre as partes que necessitam de recursos, com estrutura e custos mais aderentes às características dos emissores, e os investidores, que apresentam capacidade de poupança e buscam alternativas de remuneração. Ao proporcionar acesso de capital a empresas e governos, sem utilizar os instrumentos tradicionais de crédito bancário, tende a sofrer menos com eventos que reduzem a disponibilidade destes, assim como apresentam maior flexibilidade na definição de taxas e prazos, por isso, é fonte permanente de recursos, ao mesmo tempo que oferece acesso a possibilidades de retorno sobre investimento a taxas superiores à taxa negociada no mercado interbancário e ajustada ao risco de modo transparente, uma vez que é um ambiente de negociação para que os valores mobiliários sejam precificados de forma eficiente e justa.

Nesse contexto, onde a desintermediação financeira auxiliava na queda estrutural das taxas de juros de longo prazo e podem ser capturadas percepções objetivas da saúde geral da economia, ao sinalizar mudanças nas condições econômicas e nos ciclos econômicos, ganham importância elementos como as práticas ESG, com investidores se tornando mais conscientes sobre o impacto de seus investimentos no meio ambiente e na sociedade e recompensando com avaliações mais altas e melhor acesso de capital a quem dedicar esforços à implantação de tais práticas. Com essa transformação por parte das empresas, a inovação, através da IA, tem potencial de transformar os Mercados de Capitais, fornecendo aos investidores informações mais precisas e oportunas, com melhoria no gerenciamento de riscos, na análise de grandes quantidades de dados, na redução do potencial de fraude e na experiência geral do investidor, com informações precisas e atuais, em tempo real.

“

As estratégias relacionadas a estrutura de capital das companhias, que são operacionalizadas pela gestão contábil e financeira desempenham papéis cruciais na gestão de risco e na criação de valor para as empresas. A gestão adequada desses aspectos, aliada à transparência e conformidade com as normas contábeis em vigor, contribui para a redução de riscos, a melhoria do acesso a recursos de capital e o aumento da confiança dos investidores.

”

Contudo, apesar dos atributos positivos e favoráveis, não podem ser deixados de lado elementos como contabilidade, gestão estratégica e criatividade no que concerne aos instrumentos de mercado de capitais, uma vez que, a exemplo do que vivenciamos desde o início de 2017, quando a Selic começou a ceder de 13,75% para 13,00% e foram captados R\$ 206 bilhões, até 2021, quando a trajetória de elevação da Selic começou a partir de 2,00% para 9,25% neste mesmo ano em que foram captados R\$ 611 bilhões, vivemos algo como 75% da captação via mercado de capitais em renda fixa, o que acabou por se tornar um sinal de alerta e um potencial risco para as empresas, que não dimensionaram e geriram de forma adequada e preditiva a mudança no ambiente econômico.

ASPECTOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS COMO ELEMENTOS DE GESTÃO DE RISCO E DE CRIAÇÃO DE VALOR PARA AS EMPRESAS

As estratégias relacionadas a estrutura de capital das companhias, que são operacionalizadas pela gestão contábil e financeira desempenham papéis cruciais na gestão de risco e na criação de valor para as empresas. A gestão adequada desses aspectos, aliada à transparência e conformidade com as normas contábeis em vigor, contribui para a redução de riscos, a melhoria do acesso a recursos de capital e o aumento da confiança dos investidores. Ao mesmo tempo, essas práticas promovem a criação de valor, permitindo a otimização da estrutura de capital e a atração de investidores interessados em obter retornos adequados. Vale lembrar aqui a teoria de *trade-off*, na qual se entende que existe um ponto ótimo para o capital de terceiros (instrumentos de renda fixa), capaz de maximizar o valor econômico da empresa, em função de ser menos oneroso do que o capital próprio (ações), e também, do benefício fiscal, dado que o serviço de dívida reduz a base de lucro tributável; sendo esse ponto ótimo a razão entre capital próprio e de terceiros que gera mais benefícios para a companhia do que os prováveis custos de uma eventual falência gerada pelo incremento dos custos fixos por meio do endividamento.

Mas não é somente isso, a gestão contábil e financeira envolve a administração dos ativos de uma empresa, buscando maximizar o valor para os acionistas e minimizar os riscos por meio de uma administração eficiente de elementos como fluxo de caixa, estoques e investimentos financeiros e operacionais ou patrimoniais. Além disso, uma gestão contábil e financeira eficiente e transparente pode ser geradora de valor para as empresas, uma vez que permite uma alocação eficiente de recursos prudente, baseada em política de dividendos e bonificações assertiva, possibilitando otimizar a estrutura de capital e retorno sobre os investimentos realizados. Outro valor gerado vem da divulgação de informações contábeis com qualidade e em tempo hábil, que promovem a transparência e facilita a precificação adequada dos ativos financeiros, atraindo potenciais investidores. A falta de alinhamento entre os ativos e passivos, a exposição excessiva a determinados mercados ou setores e a má qualidade de sua gestão são exemplos de práticas que podem gerar riscos significativos para as empresas.

Uma gestão contábil financeira eficiente, baseada em práticas transparentes e em conformidade com as normas contábeis, contribui para a redução da assimetria de informações entre a empresa e o mercado, aumentando a confiança dos investidores e melhorando o acesso aos recursos de capital.

Por outro lado, práticas contábeis questionáveis ou manipulação dos resultados podem gerar riscos significativos, como a perda de credibilidade junto aos investidores, investigações regulatórias e litígios, além de penalizações financeiras e reputacionais.

Além disso, uma gestão contábil financeira eficiente juntamente com uma contabilidade transparente também são elementos geradores de valor para as empresas, pois possibilitando a otimização da estrutura de capital e retorno sobre os investimentos realizados.

A NECESSIDADE DO ENTENDIMENTO DO CONTEXTO ECONÔMICO PRESENTE E SEUS POTENCIAIS DESDOBRAMENTOS NA TOMADA DE DECISÃO

As companhias e seus órgãos de administração, investidores e seus assessores de investimentos precisam estar atentos ao contexto econômico e seus potenciais desdobramentos, uma vez que suas alterações podem ter impacto decisivo sobre os resultados efetivos da estrutura de capital. Um exemplo disso, e resultado direto da somatória dos volumes recordes de captações via emissões em renda fixa, já mencionados, e a combinação de alta de inflação medida pelo IPCA e prudencial majoração da Selic Meta – dois indexadores basilares das emissões nesse mercado. Com isso, e certa lateralidade da economia local e global, vemos empresas relevantes em segmentos econômicos importantes apresentarem corrosão de seus indicadores de alavancagem entre o 1º trimestre/2022 e o 1º trimestre/2023 (Empresa A, de 2,76x para 3,35x e Empresa B, de 2,72x para 3,50x).

Fica, portanto, evidente que a satisfatória compreensão do contexto econômico é fundamental para tomadores ou investidores de recursos no mercado de capitais, pois ajuda a tomarem decisões mais assertivas quanto à captação e/ou aplicação de recursos. Listamos uma relação não exaustiva das principais razões pelas quais o entendimento do contexto econômico é essencial:

1. **Condições de mercado e planejamento estratégico:** fornece informações sobre as condições gerais da economia, taxas de juros, inflação e tendências do setor. Esses dados são essenciais para validação de projeções financeiras para determinar o momento adequado e a estratégia de captação ou aplicação de recursos no mercado de capitais. Por exemplo, durante uma crise econômica, os investidores podem ser mais avessos ao risco, dificultando a obtenção de financiamento ou exigindo retornos mais altos.

2. **Avaliação de Risco:** permite que empresas e investidores avaliem os riscos associados à captação de recursos no mercado de capitais. Fatores econômicos como volatilidade do mercado, mudanças regulatórias, eventos geopolíticos e riscos específicos do setor podem impactar significativamente o sucesso dos esforços de levantamento de capital. Ao analisar esses fatores, as partes interessadas podem tomar decisões mais acertadas e desenvolver estratégias de mitigação de riscos.
3. **Sentimento de Empresas e Investidores:** Influencia o apetite por risco do investidor. Indicadores econômicos positivos, como forte crescimento do PIB, baixas taxas de desemprego e mercados estáveis, geralmente criam um ambiente favorável para captação de recursos. Por outro lado, desacelerações ou incertezas econômicas podem levar a um comportamento cauteloso do investidor, tornando mais difícil atrair capital. Compreender o sentimento do investidor permite que empresas alinhem sua abordagem de captação de recursos com as expectativas predominantes do mercado, quanto às alternativas de fontes de capital mais atrativas sob a ótica de encargos ou taxas de juros.
4. **Acesso ao Capital:** determina a disponibilidade e o custo do capital. Em condições econômicas favoráveis, os investidores geralmente estão mais dispostos a fornecer financiamento e as instituições financeiras podem ter políticas de empréstimo mais tolerantes. Por outro lado, durante crises econômicas, o financiamento pode se tornar escasso e os credores podem restringir seus padrões de crédito. Compreender o contexto econômico ajuda as empresas a identificarem as fontes de capital mais adequadas para suas estratégias de captação de recursos.
5. **Segmentação de Fontes de Financiamento:** atraem diferentes tipos de investidores. Durante uma economia robusta, por exemplo, os investidores institucionais podem ser mais ativos, enquanto durante uma recessão, empresas de *Private Equity* podem representar uma boa fonte de recursos.
6. **Avaliação e precificação:** Afetam a avaliação e precificação de ativos no mercado de capitais. Durante períodos de expansão econômica e alta confiança dos investidores, as avaliações tendem a ser mais otimistas, levando potencialmente a maiores montantes de financiamento e condições favoráveis. Por outro lado,



O entendimento do contexto econômico é vital para a captação racional de recursos no mercado de capitais, porque fornece informações valiosas sobre as condições de mercado, avaliação de risco, sentimento do investidor, avaliação e precificação, acesso ao capital e segmentação de fontes de financiamento. Esse entendimento permite que as empresas tomem decisões conscientes, adaptem suas estratégias e tenham acessos bem-sucedidos às fontes de captação de recursos.



contrações econômicas ou incertezas podem levar a avaliações mais baixas e a um comportamento mais cauteloso do investidor. Compreender o contexto econômico permite que as empresas definam expectativas de avaliação realistas e negociem preços que reflitam as condições do mercado.

Em resumo, o entendimento do contexto econômico é vital para a captação racional de recursos no mercado de capitais, porque fornece informações valiosas sobre as condições de mercado, avaliação de risco, sentimento do investidor, avaliação e precificação, acesso ao capital e segmentação de fontes de financiamento. Esse entendimento permite que as empresas tomem decisões conscientes, adaptem suas estratégias e tenham acessos bem-sucedidos às fontes de captação de recursos.

INOVAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO NO MERCADO DE CAPITAIS

Todas essas razões devem ser consideradas quando se avalia a inovação no ambiente do mercado de capitais, uma vez que o aperfeiçoamento regulatório por parte de órgãos como BACEN e CVM – além de frentes de debates em outros organismos – tem contribuído para o surgimento de novas formas de financiamento de longo prazo.

Uma dessas iniciativas é a introdução da INCVM 88, que revogou a INCVM 588 e define os parâmetros e regulamentação a oferta pública e distribuição de valores mobiliários de emissão de sociedades empresárias de pequeno porte (receita bruta anual de até R\$ 40 milhões) realizada com dispensa de registro por meio de plataforma eletrônica de investimento participativo (*crowdfunding*). Por meio dessa forma de captação é possível democratizar o acesso ao mercado de capitais e promover o empreendedorismo em nosso país, em que 90% das empresas tem perfil familiar e contribuem com, aproximadamente, 65% do PIB gerado e 75% da mão de obra empregada no Brasil. Esse processo fomentará o desenvolvimento e utilização de tecnologias como *blockchain* e tokenização, de modo claro e seguro.

Suportando tal evolução, e permitindo que o processo de inovação no mercado de capitais se dê de maneira mais assertiva e eficiente, o BACEN estabeleceu o Comitê Estratégico do Sandbox Regulatório (CESB), pela Resolução BCB nº 77. Essa iniciativa, associadas a outras conduzidas pelo próprio BACEN e também pelo CMN, estimula a inovação e a diversidade de modelos de negócio, a concorrência entre os fornecedores de produtos e serviços financeiros para atender às diversas necessidades dos usuários, no âmbito do SFN e do SPB, assegurando a rigidez desses sistemas. Dentre os projetos do Ciclo 1, podemos verificar o desenvolvimento de uma plataforma para emissão e negociação secundária de CCBs (BOLSA OTC) e, como natural consequência, o desenvolvimento de um mercado secundário de CCBs (INCO) – ferramentas que tem o potencial de abrir espaço para que outros instrumentos sejam alvo e usuários dessa inovação.

Esses são exemplos de um caminho sem volta, que vem sendo aberto no mercado de capitais pela inovação e que já são uma realidade delineada pela Deliberação CVM 875, com as alterações introduzidas pela Deliberação CVM 878, de 15 de fevereiro de 2022, na qual se tem a autorização para que sejam constituídos e administrados mercados de valores mobiliários organizados, com a dispensa de uma série de obrigações regulatórias, a fim de possibilitar o emprego da tecnologia *blockchain* e a mecânica da tokenização.

Temos, portanto, no mercado de capitais, um papel relevante no processo de desenvolvimento econômico, através de seus instrumentos essenciais às estratégias de estrutura de capital das companhias, que são operacionalizadas pela gestão contábil e financeira, e desempenham papéis cruciais na gestão de risco e criação de valor para as empresas.

A necessidade do entendimento do ambiente econômico e seus potenciais desdobramentos são determinantes na tomada de decisão, cujas alterações podem ter impacto decisivo sobre os resultados efetivos da estrutura de capital.

Esse entendimento permite que as empresas tomem decisões conscientes, adaptem suas estratégias e tenham acessos bem-sucedidos às fontes de captação de recursos, aliada à inovação, que tem um papel crescente na abertura de oportunidades e ganhos de eficiência, com o potencial de democratização. **RI**

NOTA: A íntegra “As perspectivas e tendências do Mercado de Capitais | Board Talks #4” da Board Academy pode ser assistida através do link: <https://www.youtube.com/watch?v=pBNayJgiZD8>

ROBERTO “BOB” CARLINE

é sócio-diretor da AFS Capital, investidor ativista em venture capital, membro da Comissão Temática de Empresas Familiares e Sucessão da Board Academy, e conselheiro consultivo. Ocupou posições de liderança no mercado de capitais e investimentos em operações como Bradesco, Citigroup e HSBC. Profissional certificado CGA (ANBIMA) e embaixador do Capitalismo Conscente.

roberto.bob.carline@afscapital.com.br

FERNANDO HENRIQUE MASUELA

possui MBA em Corporate Finance & International Executive pela FGV e Ohio University e pós-graduado em Macroeconomia pela UNICAMP. Atua como executivo de grandes empresas, tendo passado pelos maiores Bancos de Investimento em posições seniores e de liderança, nacional e internacionalmente. Membro da Comissão Temática de Inovação Startups e Scaleups da Board Academy. Investidor de CVBs.

fmasuela@gmail.com

REGINA BIGLIA

é sócia fundadora da BigGlia, consultora em Governança Corporativa, projetos de gestão de negócios e controladoria e mentora da Alta Administração em cultura organizacional. Atuou em Auditoria externa e ocupou posições executivas em finanças de grandes multinacionais. Possui graduação em Direito, Ciências Contábeis e MBA. Conselheira Consultiva e Investidora de VB. Vice coordenadora da Comissão Temática de Finanças e Contabilidade da Board Academy.

regina.biglia@bigglia.com

ROBERTO SERER

é sócio administrador e consultor na RS2R Consultores. Atuou em diversos projetos de M&A. Conselheiro de administração certificado experiente pelo IBGC [CCA+] e membro da Comissão Temática de Finanças e Contabilidade da Board Academy. Atuou em Auditoria externa e ocupou posições executivas C-Level em renomados grupos empresariais.

roberto.serer@rs2rconsultores.com.br

NOSSO MUNDO VAI MUITO ALÉM DA PROPRIEDADE.

Sabemos que um imóvel pode significar muito mais do que apenas um lugar para morar ou trabalhar. Pode significar a realização do sonho da casa própria ou de um local para um novo projeto profissional. Para nós da Cartesia, o imóvel é onde tudo acontece, é onde a família se reúne, onde os amigos comemoram, onde os negócios prosperam, onde a vida é festejada. E nossa missão é e sempre será dar suporte a cada um desses momentos.

No último ano, mais de mil unidades residenciais financiadas por nós foram entregues a seus felizes proprietários, demonstrando o nosso mais fiel compromisso em ajudar as pessoas a realizar seus sonhos.

Com a eficiente gestão de nosso fundo imobiliário CACR11, fundo listado na B3, fazendo parte do IFIX - índice de fundos de investimentos imobiliários - contamos com mais de 10.000 cotistas e superamos a marca de 30 projetos financiados em diversas regiões do Brasil. Somos há três anos consecutivos reconhecidos como um dos maiores pagadores de dividendos da indústria de fundos imobiliários. E estamos só começando....

A gestora do CACR11 está pelo 3º ano consecutivo
entre os fundos mais rentáveis da bolsa.

CARTESIA
CAPITAL



O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

De acordo com a literatura atual (IBGC, 2017), o processo da estratégia deve envolver o pensar estratégico (*reflexão e ponderação contínuas*), o planejamento estratégico (*formulação e decisão*) e a sua execução (*implementação e monitoramento*). Embora todas essas dimensões sejam relevantes para o sucesso das estratégias pretendidas, a temática relacionada à execução tem despertado especial interesse em anos recentes. Isso, naturalmente, não ocorre sem razão: estratégias podem ser parcial ou totalmente implementadas, produzir diferentes níveis de alcance de resultados e o seu grau de aceitação, pela organização, também pode variar.

por **CLÁUDIA PAGNANO, DEBORAH WRIGHT, ELIANE LUSTOSA, HENRI VAHDAT, PAULO ISERHARD e ROBERTO FALDINI**

De fato, estudos nessa área mostram que uma alta porcentagem de iniciativas estratégicas ainda falha em cumprir com suas promessas. Pesquisa conduzida pela revista *The Economist* (2013), com 587 executivos sênior, globalmente, revelou que, em média, apenas 56% das iniciativas estratégicas das organizações são bem implementadas, o que significa que boa parte das estratégias, ainda hoje, não cumpre com o seu propósito de modelar a forma como as organizações devem operar no dia a dia.

No contexto desse artigo, define-se como iniciativa estratégica qualquer projeto ou ação necessários à implementação ou à continuidade da execução de uma estratégia. Isto inclui alguns dos projetos de alta prioridade de uma organização, porém não todo o seu portfólio de projetos.

Algumas das razões comumente apontadas indicam:

- (i) falta de *buy-in*, atenção e suporte por parte das lideranças;
- (ii) necessidade de maior investimento de tempo e recursos, tendo em vista maior complexidade, riscos e restrições envolvidos no processo de execução;
- (iii) dificuldade em se traduzir decisões estratégicas em ação pela falta dos conhecimentos e habilidades necessários; e
- (iv) incapacidade de conduzir processos de mudança, de forma efetiva, ao longo do ciclo de vida dos projetos.

Além das razões acima indicadas, outro fator – muitas vezes esquecido ou subestimado em sua importância – também concorre para o sucesso ou insucesso das estratégias deliberadas, qual seja: a capacidade das organizações de se comunicar, de forma adequada e tempestiva, e de envolver um grupo crescente de partes interessadas – como colaboradores, fornecedores, clientes, consumidores, parceiros de mercado, ONGs, entes públicos, associações de classe, investidores e, até mesmo, concorrentes – no processo de articulação das estratégias, ao invés de limitá-lo a um círculo restrito de executivos e gestores.



Ao incluir, em suas discussões estratégicas, seus públicos mais relevantes, as organizações podem enriquecer a reflexão e ponderação sobre questões-chave que permeiam o exercício da estratégia – como, por exemplo, “onde estamos?”, “aonde queremos chegar?” e “quais caminhos deveremos percorrer para alcançar esses objetivos?” – gerando, desde o princípio, entendimento e engajamento nos seus públicos internos e externos com relação às suas escolhas estratégicas.



Ao incluir, em suas discussões estratégicas, seus públicos mais relevantes, as organizações podem enriquecer a reflexão e ponderação sobre questões-chave que permeiam o exercício da estratégia – como, por exemplo, “onde estamos?”, “aonde queremos chegar?” e “quais caminhos deveremos percorrer para alcançar esses objetivos?” – gerando, desde o princípio, entendimento e engajamento nos seus públicos internos e externos com relação às suas escolhas estratégicas.

COMUNICAÇÃO

Em um mundo caracterizado por mudanças aceleradas, complexidade e incertezas, estratégias importam mais do que nunca. Nessa perspectiva, deixar de monopolizar o processo da estratégia, e abri-lo para incorporar a contribuição das partes interessadas mais relevantes de uma organização, pode ser parte da receita para minimizar riscos e aumentar as chances de sucesso dessas estratégias.

CONQUISTANDO O ENGAJAMENTO DOS PÚBLICOS INTERNOS

Indiscutivelmente, uma estratégia bem formulada, e alinhada entre Conselho de Administração e *C-Level* da empresa, cumpre com parte relevante de seu propósito. Outra parte, igualmente importante, contudo, tem a ver com os níveis de compreensão, aceitação e apropriação dessa estratégia pelas demais esferas da organização. Se os colaboradores da linha de frente, ou aqueles que operam processos geradores de valor para os clientes, estiverem desinformados ou desconectados da estratégia da companhia, como poderão implementá-la efetivamente? E se essa estratégia central não for traduzida em iniciativas, planos, indicadores, metas e sistemas de reconhecimento e recompensa – no nível empresarial, das unidades de negócio, áreas funcionais, equipes e colaboradores – como garantir que será priorizada e monitorada no dia a dia? E, finalmente, se não houver uma comunicação fluida e bidirecional, entre as equipes internas e as de campo com os níveis executivos e de decisão da organização, como assegurar que os sinais internos e o *feedback* do mercado e de clientes irão retroalimentar a estratégia, testando seus pressupostos e permitindo sua adaptação e evolução contínuas?

A operacionalização de uma estratégia é o resultado de milhares de decisões, tomadas todos os dias, por colaboradores que atuam de acordo com o nível de informação de que dispõem e de seu grau de conexão com a estratégia da organização. Tratar de forma isolada ou fragmentada, perspectivas tão relevantes como a estratégia empresarial, por um lado, e a gestão e o relacionamento com clientes, os processos operacionais, as pessoas, seus papéis, responsabilidades e competências, e a tecnologia e infraestrutura necessários, por outro, só pode aumentar o gap entre a ambição de uma organização e seus resultados, frustrando as expectativas das partes envolvidas.

Uma empresa só será capaz de executar sua estratégia, de forma consistente e sustentável, se tiver a habilidade de promover alinhamento, engajamento, disciplina, diligência e foco em todos os níveis da organização. Do contrário, a estratégia empresarial não será mais do que uma retóri-



Se os colaboradores da linha de frente, ou aqueles que operam processos geradores de valor para os clientes, estiverem desinformados ou desconectados da estratégia da companhia, como poderão implementá-la efetivamente? E se essa estratégia central não for traduzida em iniciativas, planos, indicadores, metas e sistemas de reconhecimento e recompensa – no nível empresarial, das unidades de negócio, áreas funcionais, equipes e colaboradores – como garantir que será priorizada e monitorada no dia a dia?



ca empresarial. Como bem destacou um alto executivo de instituição financeira multinacional (Stedler, 2021) “*uma estratégia simples, porém bem compreendida por todos, sempre será melhor do que uma estratégia complexa, assimilada por poucos*”.

Há diversas maneiras de se comunicar uma estratégia – como transmiti-la através de comunicados ou de modo *top-down* por meio da hierarquia. Mas, poucas formas serão tão carregadas de poder simbólico, motivacionais e efetivas como ter o próprio CEO e a diretoria executiva orquestrando o processo, comunicando e esclarecendo a visão geral e conquistando o *buy-in* e o comprometimento da organização. Tendo em vista a criticidade desses processos, perceber que a liderança da empresa também está envolvida em sua execução, fará toda a diferença. Nesta perspectiva, a participação, de forma seletiva, do presidente e membros do

conselho em eventos, em conjunto com a liderança executiva, também pode gerar impacto positivo e relevante na demonstração de coesão e coerência em torno das estratégias pretendidas.

Em resumo, ao abandonar modelos tradicionais de comando e controle – em que parte da organização é responsável por pensar (*thinkers*) e, outra, por executar o trabalho (*doers*) – mais e mais empresas têm tornado o processo de planejamento da estratégia (formulação e decisão) mais inclusivo e colaborativo, ou *bottom-up*, através do envolvimento de grupos de trabalho formados por profissionais das mais variadas áreas. Além disso, muitas delas têm utilizado ferramentas gerenciais, tais como mapas estratégicos e o *Balanced Scorecard*, para tornar, também, a execução da estratégia (implementação e monitoramento), responsabilidade e tarefa de todos, retroalimentando a empresa com a leitura continuada da realidade.

MATERIALIZANDO A ESTRATÉGIA PARA OS PÚBLICOS EXTERNOS

Conforme já mencionado, uma importante atividade da agenda do CEO está relacionada ao alinhamento das partes interessadas relevantes, ou *key stakeholders*, com a estratégia empresarial e isto, naturalmente, envolve, além dos públicos internos, também, os externos – cada vez mais numerosos e críticos ao sucesso das organizações.

Hoje – consumidores, clientes, fornecedores, parceiros de negócio, investidores, ONGs, governo e comunidade em geral – todos desejam ampliar sua perspectiva sobre a organização: como ela está operando, quais são seus desafios atuais e quais planos têm para o futuro. As empresas, com uma frequência cada vez maior, sofrem o escrutínio e são julgadas conforme são percebidas externamente – o que pode, não necessariamente, ser favorável à sua imagem reputacional ou à percepção de seu valor pelo mercado.

Nesse sentido, é primordial comunicar-se de forma contínua, transparente e eficaz também com os públicos externos. Atuando dessa forma, além de corroborar com a sua necessária *licença social para operar**, a empresa pode ganhar apoio de analistas e investidores, o interesse de um maior número de consumidores e clientes e aproximar novos parceiros de negócios, criando valor de longo prazo para a organização. Em um mundo inundado, diariamente, por um fluxo incessante de informações, a comunicação institucional com públicos externos selecionados nunca foi tão importante para a preservação e valorização dos negócios.

(*) A expressão *licença social para operar (LSO)* foi utilizada primeiramente, em 1997, durante conferência sobre mineração realizada no Equador pelo Banco Mundial. Atualmente, a sigla é utilizada por diversos órgãos e normas internacionais. Apesar de abstrata, é consenso que a LSO trata de uma licença intangível, não concedida por meio de documento, mas sim por meio de contrato tácito realizado com a sociedade ou grupo social, que legitima, aceita e permite que a organização inicie e continue as suas operações. (IBRAM, 2017).

A orquestração dessa comunicação com os públicos externos é, normalmente, o foco das áreas de comunicação corporativa e de relações com investidores, as quais são responsáveis por condensar dados, fatos, informações e mensagens relevantes e os veicular por meio de múltiplos canais a uma grande variedade de audiências, mas a participação do CEO, do CFO ou, até mesmo, de representante(s) do conselho, em certas situações, pode fazer diferença nos processos de construção de credibilidade e capital reputacional para a organização. É recomendável, também, a criação de políticas claras, capazes de orientar a companhia em suas interações com o mundo externo, bem como na gestão e mitigação de riscos empresariais.

De acordo com pesquisa recente (Lancefield, 2022), a responsabilidade de comunicar a estratégia geralmente é restrita a alguns poucos gestores, com base em duas crenças errôneas: somente a equipe de ponta tem responsabilidade pela estratégia e a estratégia é complexa demais para ser comunicada por outras pessoas. As informações empresariais também são comunicadas de forma restrita com base em duas outras crenças equivocadas: muitos detalhes irão distrair as pessoas e os concorrentes terão uma vantagem ao saber mais sobre a estratégia. Embora possa haver conteúdos que uma organização legitimamente não queira divulgar, as práticas de não comunicar, ou comunicar de forma fragmentária, limitam a oportunidade para que funcionários, parceiros, fornecedores e outras partes interessadas relevantes contribuam, executem ou mesmo defendam a estratégia.

Em resumo, para que uma estratégia empresarial possa, de fato, se tornar efetiva, deve ser capaz de estabelecer, e cumprir, objetivos de comunicação tanto no relacionamento com seus públicos internos quanto externos. **RI**

CLÁUDIA PAGNANO, DEBORAH PATRÍCIA WRIGHT, ELIANE LUSTOSA, HENRI VAHDAT, PAULO ISERHARD e **ROBERTO FALDINI** são membros da Comissão de Estratégia do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. www.ibgc.org.br

OPEN STRATEGY

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO PERDE PODER COM A OPEN STRATEGY?

Dilemas, Riscos e Benefícios da Estratégia Aberta

A Comissão Temática de Estratégia do IBGC, da qual faço parte, selecionou “Open Strategy” como tema central para estudos e produção de conteúdo em 2023. A abordagem da *Estratégia Aberta* permite que o Pensamento Estratégico receba contribuições de diversos stakeholders e que seja influenciado por perspectivas originadas em diferentes níveis da organização e externamente.

por **ALEXANDRE OLIVEIRA**

A adoção da Open Strategy não implica necessariamente em perda de poder do Conselho de Administração. Embora a estratégia aberta envolva maior participação e colaboração das partes interessadas, o CA ainda desempenha um papel crucial na definição da visão estratégica, na supervisão e na tomada de decisões estratégicas. O Conselho pode atuar como facilitador e guardião do processo, assegurando que os princípios da estratégia aberta sejam respeitados e que os interesses da organização sejam protegidos. O conse-

lho pode estabelecer diretrizes, definir os limites e orientar a implementação da estratégia aberta.

Além disso, o Conselho de Administração continua responsável por avaliar os riscos, monitorar o desempenho estratégico, tomar decisões estratégicas importantes e garantir a conformidade com regulamentos e requisitos legais. Essas responsabilidades fundamentais não são diminuídas pela adoção da Open Strategy.

Ao adotar uma abordagem de estratégia aberta em contraste com a estratégia tradicional, fechada, um conselho de administração deve demonstrar uma visão clara e compartilhada sobre os benefícios e os desafios vindouros, além de enfatizar a importância da transparência, colaboração e inovação para a organização. O conselho deve fomentar ativamente o envolvimento das partes interessadas relevantes, como clientes, fornecedores e a comunidade, na formulação da estratégia aberta. Isso pode ser feito por meio de consultas, parcerias estratégicas e diálogos abertos.

É fundamental incentivar e promover uma cultura de colaboração em toda a organização, estimulando a participação ativa dos funcionários na formulação e implementação da estratégia, incluindo a criação de canais de comunicação abertos e o estímulo à troca de ideias e feedback. É necessário criar um ambiente propício à inovação, encorajando o pensamento criativo e o desenvolvimento de novas ideias. O conselho deve identificar as competências necessárias para implementar com sucesso a estratégia aberta e garantir que a organização tenha as habilidades e o conhecimento adequados, investindo no desenvolvimento dos funcionários, se necessário.

Um grande desafio para o Conselho é promover a transparência em relação aos objetivos, planos e resultados estratégicos, a fim de garantir que todas as partes interessadas tenham acesso a eles. É preciso realizar uma análise cuidadosa dos riscos associados à estratégia aberta, bem como das oportunidades que ela apresenta. As decisões devem ser informadas, considerando o equilíbrio entre riscos e recompensas. Para isso, devem ser estabelecidos mecanismos de monitoramento contínuo para avaliar a eficácia da estratégia aberta, definindo indicadores-chave de desempenho e revisando regularmente os resultados estratégicos para ajustar e adaptar a estratégia com base no feedback e nas mudanças no ambiente de negócios.

Em alguns casos, será necessário buscar ajuda externa de especialistas em tecnologia. A adoção de uma estratégia aberta envolve investimentos em tecnologia, capacitação de pessoal e desenvolvimento de parcerias. Se esses investimentos não gerarem os resultados esperados, a empresa pode enfrentar riscos financeiros, como aumento de custos sem retorno adequado.

O sucesso desse engajamento, que promove a diversidade de conhecimentos, experiências e insights, depende do contexto do ambiente de negócios. Uma cultura organizacional aberta, que valoriza a colaboração, a transparência



Um grande desafio para o Conselho é promover a transparência em relação aos objetivos, planos e resultados estratégicos, a fim de garantir que todas as partes interessadas tenham acesso a eles. É preciso realizar uma análise cuidadosa dos riscos associados à estratégia aberta, bem como das oportunidades que ela apresenta. As decisões devem ser informadas, considerando o equilíbrio entre riscos e recompensas.



e a diversidade de ideias, é essencial para o florescimento da Estratégia Aberta. Além disso, uma estrutura organizacional simplificada e uma comunicação transparente facilitam os momentos de tomada de decisões descentralizada. O conselho deve se esforçar para comunicar de forma clara e consistente a estratégia aberta e seus objetivos para todas as partes interessadas, garantindo que a mensagem seja compreendida e que haja oportunidades para esclarecer dúvidas e obter feedback.

O grau de conectividade com outras empresas favorece a troca de informações e a colaboração efetiva. Por outro lado, a mudança para uma estratégia aberta pode encontrar resistência interna na cultura organizacional, e a falta de engajamento, especialmente dos funcionários em níveis mais altos, pode dificultar a implementação bem-sucedida da Open Strategy e impactar negativamente os resultados.



Em relação aos benefícios, a estratégia aberta antecipa a compreensão de mudanças no setor, aumenta a diversidade de alternativas durante a ideação das diretrizes estratégicas, melhora a qualidade do Plano Estratégico, acelera e torna a comunicação da estratégia mais eficaz e incentiva um maior comprometimento dos colaboradores de todos os níveis com a execução da estratégia.



Também devemos considerar dilemas, como o equilíbrio entre abertura e controle. Determinar quais partes do processo de desenvolvimento estratégico se beneficiam mais da abertura e quais devem ser mantidas fechadas é essencial. Outro desafio é aproveitar a diversidade de ideias e insights provenientes da abertura, sem perder velocidade e flexibilidade durante a ideação e síntese de diretrizes estratégicas. Também é crucial considerar o grau de transparência que será fornecido à demanda por mais informações estratégicas por parte dos funcionários e de agentes externos à empresa. O Conselho terá influência sobre a calibração desses fatores.

Em relação aos benefícios, a estratégia aberta antecipa a compreensão de mudanças no setor, aumenta a diversidade de alternativas durante a ideação das diretrizes estratégicas, melhora a qualidade do Plano Estratégico, acelera e torna a comunicação da estratégia mais eficaz e incentiva um maior comprometimento dos colaboradores de todos os níveis com a execução da estratégia.

No entanto, as empresas que tentam implantar uma estratégia aberta, mas não obtêm sucesso nos resultados, estão expostas a diversos riscos. Por exemplo, a transparência pode comprometer a competitividade, a confidencialidade pode ser comprometida e comportamentos destrutivos por parte dos stakeholders são possíveis desafios a serem enfrentados. O insucesso na implementação da estratégia aberta pode prejudicar a reputação da empresa perante seus stakeholders. Isso pode levar à perda de confiança, danos à imagem da marca e impacto negativo

nas relações com clientes, fornecedores e parceiros de negócios. Além disso, se uma empresa não consegue adotar uma estratégia aberta de forma eficaz, corre o risco de ficar para trás em relação aos concorrentes que estão abraçando a inovação e a colaboração, resultando em perda de participação de mercado, redução da vantagem competitiva e dificuldade em acompanhar as mudanças do setor.

Outro ponto no radar do Conselho incluem a identificação das partes do Pensamento Estratégico que mais se beneficiam da abertura e aquelas que são melhor mantidas fechadas – determinar quais aspectos podem ser abertos para obter perspectivas externas valiosas e quais exigem confidencialidade é fundamental para equilibrar transparência e controle.

Em resumo, embora a Estratégia Aberta promova maior participação e colaboração de colaboradores internos e agentes externos, o Conselho de Administração ainda desempenhará um papel essencial na governança e no direcionamento estratégico da organização. **RI**



ALEXANDRE OLIVEIRA, PHD, CCA

é Conselheiro de Administração com foco em Estratégias e Riscos da Transformação Digital. Membro da Comissão de Estratégia do IBGC, da Agroven (Smart Money for AgTechs) e CEO da Cebalog Consultoria. Doutor em IA nas Decisões Corporativas (Unicamp), pós-graduado Negócios Digitais (MIT) e em Finanças (Unicamp). Mestre em Supply Chain (Cranfield University). oliveira.a@cebralog.com

O SITE DA SUA EMPRESA REALMENTE TEM A CARA DELA?

WEBSITES DE RELAÇÃO COM INVESTIDORES | CORPORATIVO | E DE SUSTENTABILIDADE

Soluções tecnológicas, sob medida, que enriquecem a experiência de cada visitante e otimizam seu tempo de manutenção.



FERRAMENTAS PRÓPRIAS DE RI



TECNOLOGIA RESPONSIVA



SEGURANÇA



CUSTOMIZAÇÃO



SEO

FERRAMENTAS PRÓPRIAS E CUSTOMIZADAS DE RI:

- Gráficos interativos
- Simulador de investimento
- Evolução das ações
- Séries históricas
- Histórico de cotações
- Plataforma de webcast
- Gestão e disparo de mailing com relatório de envios
- Principais recomendações de acessibilidade do WCAG



QUER SABER MAIS?
BRIDGE.AATB.COM.BR

BRIDGE

COMUNICAÇÃO COM INVESTIDORES

GOVERNANÇA & INTERNACIONALIZAÇÃO

COMO A GOVERNANÇA CORPORATIVA PODE ESTAR A SERVIÇO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS?

Com o propósito de oferecer *insights* sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras sob a ótica/perspectiva do Conselho, o IBGC produziu o documento “O Papel do Conselho no Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras”, recentemente lançado. O conteúdo é relevante para se compreender a restrita participação de organizações de nosso país nos mercados internacionais, consequência de uma entrada tardia no comércio global, de barreiras culturais e sociais (*como o aprendizado de outro idioma*) e das dimensões da demanda interna, que reduziam o ímpeto pela internacionalização.

por **LUIZ MARTHA** e **MARCO VITIELLO**

A internacionalização precisa ser pensada e planejada para, por um lado, potencializar oportunidades e, por outro, minimizar riscos e desafios para se ingressar em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. Por isso, aprender com os erros e acertos das empresas que já investiram nessa jornada pode ser um caminho eficaz para aumentar as possibilidades de sucesso. Nesse contexto, é muita positiva a presença de conselheiros com habilidades e competências específicas.

O processo de internacionalização intensificou-se a partir dos anos 1980, facilitado pelo surgimento e desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, que reduziram drasticamente o custo da distância geográfica. A partir da década de 1990, no Brasil, houve melhora das

condições para internacionalização das empresas, devido a fatores como a consolidação do movimento de abertura da economia nacional, avanços das telecomunicações e a estabilidade proporcionada pelo Plano Real. No presente cenário global, marcado por incertezas, quadro geopolítico tenso e acirramento de disputas comerciais, antes de se decidir por onde iniciar a internacionalização é preciso refletir sobre as motivações, os riscos e o retorno esperado.

No que diz respeito aos estímulos, os mais relevantes, no plano interno da companhia, são promover o seu crescimento, aproveitar as capacidades técnicas e produtivas disponíveis, obter ganhos com economia de escala, explorar suas competências ou tecnologias em novos mercados e aprender com eles, compensar sazonalidades e diversificar

riscos. Há, ainda, fatores externos à empresa, como responder a ameaças de concorrentes, reduzir custos, por meio do acesso a fontes de matérias-primas ou outros recursos, obter acesso a linhas de crédito em condições mais atrativas e aproveitar condições proporcionadas por tratados de livre comércio.

Sejam quais forem as motivações, deve-se considerar que a internacionalização, como todo movimento de expansão dos negócios, é parte de um plano estratégico mais amplo, cuja elaboração deve contar com conselheiros que conheçam em profundidade a posição atual da organização e o ambiente competitivo dos potenciais mercados internacionais. E é aqui que vislumbramos o papel da governança corporativa. No planejamento, é preciso considerar as práticas do país de destino, como legislação trabalhista e tributária, diferenças culturais sobre padrões de consumo e eventual necessidade de mudar processos, adaptar produtos, serviços e marcas. O processo de internacionalização, devido a seu caráter estratégico, envolve decisões com reflexos ao longo de anos. Por isso, o Conselho deve ter clareza sobre os objetivos, riscos e recursos necessários, para poder validar o projeto.

Cabe salientar que o processo de internacionalização pode ser classificado em três categorias ou níveis, como proposto por Douglas e Craig (1995): exportação, expansão no mercado externo via investimento estrangeiro direto (IED) e globalização. Devem ser considerados os fatores “inovação” e “tecnologia digital” na busca pelo mercado externo, que ganham cada vez mais relevância no centro da competitividade global dos negócios no século XXI.

O Conselho deve acompanhar permanentemente a realidade do mercado global, com atenção voltada aos segmentos em que a empresa quer operar e às políticas públicas brasileiras, para antecipar oportunidades e a superação de obstáculos. Recomenda-se, ainda, orientar a empresa a participar de entidades de classe ou associações comerciais/industriais, que, em articulação com órgãos do governo de nosso país, promovam o fortalecimento das relações internacionais.

Também é importante que o Conselho repense suas competências e diversidade, avaliando a pertinência de incluir membros de etnia e/ou com vivência na cultura e nos ambientes de negócio das regiões/países onde a empresa pretende atuar. Solicitar avaliação das relações diplomáticas, comerciais e regulatórias entre os países para identificar possíveis vantagens ou barreiras e garantir o *compliance* com a legislação aplicável é outra iniciativa relevante, assim como verificar se foi estabelecida uma estratégia para lidar



Sejam quais forem as motivações, deve-se considerar que a internacionalização, como todo movimento de expansão dos negócios, é parte de um plano estratégico mais amplo, cuja elaboração deve contar com conselheiros que conheçam em profundidade a posição atual da organização e o ambiente competitivo dos potenciais mercados internacionais. E é aqui que vislumbramos o papel da governança corporativa.



com a dinâmica de competição em escala global, avaliando a possibilidade de *joint ventures* ou aquisições.

Como promotor e guardião das estratégias da companhia, o Conselho de Administração tem a responsabilidade de avaliar a validade do esforço de internacionalização, estabelecer os objetivos a serem perseguidos e monitorar o trabalho em todas as suas etapas, sem perder de vista os riscos existentes no *day after* de implantação do processo. Trata-se de missão importante para que a inserção global das empresas brasileiras seja eficaz e contribua para conduzir nosso país a posições cada vez mais relevantes na economia internacional. **RI**

LUIZ MARTHA e MARCO VITIELLO

são, respectivamente, gerente de pesquisa e conteúdo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); e membro da Comissão de Estratégia do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e *business consultant* na MHCV consultoria.

comunicacao@ibgc.org.br

SUSTENTABILIDADE

& ESG

UMA JORNADA DE CONSCIENTIZAÇÃO ESTRATÉGICA & ÉTICA

Esta edição e a próxima, são especialmente relevantes para o nosso projeto *ESG: uma partitura que está sendo escrita*: na presente, trazemos aos leitores a *parte 1* das principais contribuições da segunda rodada de entrevistas com conselheiras de administração altamente qualificadas, certificadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. A *parte 2* será objeto da próxima edição.

por **CIDA HESS** e **MÔNICA BRANDÃO**

Nesta segunda rodada do projeto, alcançamos oito das 12 entrevistas previstas (2/3) no projeto. Desta feita, as profissionais entrevistadas são **Debora Santille (RI 267)**, **Heloisa Bedicks (RI 268)**, **Gabriela Baumgart (RI 269)** e **Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos (RI 270)**. Sugerimos aos leitores o retorno a essas edições, caso desejem conhecer com maior nível de profundidade o pensamento e trajetória dessas profissionais solidamente preparadas e experientes.



DEBORA SANTILLE



HELOISA BEDICKS



GABRIELA BAUMGART



NEUSA SANTOS

Aproveitamos também para sugerir a consulta ao artigo: *Sustentabilidade e ESG: Uma jornada de aprendizado* (RI 266), que concentra as análises das quatro entrevistas da primeira rodada do projeto, realizadas sucessivamente com as conselheiras Olga Stankevicius Colpo, Cátia Tokoro, Deborah Patrícia Wright e Eliane Aleixo Lustosa. E naturalmente, sugerimos a leitura de cada entrevista.

Na presente edição, nossos objetivos são dois:

1. Inicialmente, trazer aos leitores da Revista RI, brevemente, as principais conclusões de três das sete perguntas que fizeram parte da segunda rodada de entrevistas do projeto *ESG: uma partitura que está sendo escrita*.

2. Refletir sobre como as conclusões mencionadas enriquecem o constructo da Orquestra Societária, do Modelo de Gestão Sustentável (MGS) e da Sinfonia Corporativa, trazidos a esta coluna desde a RI 181, há quase dez anos, com evoluções significativas, especialmente nas RI 218, 231 e 266.

Esta segunda rodada de entrevistas foi realizada à distância, via plataforma TEAMS, entre São Paulo e Belo Horizonte, tendo ocorrido de novembro de 2022 à março de 2023.

Foram elaboradas perguntas prévias, comuns para as quatro conselheiras, as quais resultaram nas conclusões apresentadas nesta e na próxima edição.

ORQUESTRA SOCIETÁRIA

ALGUMAS CONCLUSÕES SOBRE AS ENTREVISTAS

Brevemente, e de maneira não exaustiva, os principais pontos percebidos nas quatro entrevistas foram aqueles abaixo apresentados. Buscamos refletir neste texto uma direção mais ampla das questões tratadas, sem particularizar a autora da consideração.

1. Materializando o propósito na realidade e nos resultados organizacionais

Pergunta 1: *Como fazer com que o propósito da organização, relacionado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, se materialize na realidade prática e, portanto, nos resultados organizacionais?*

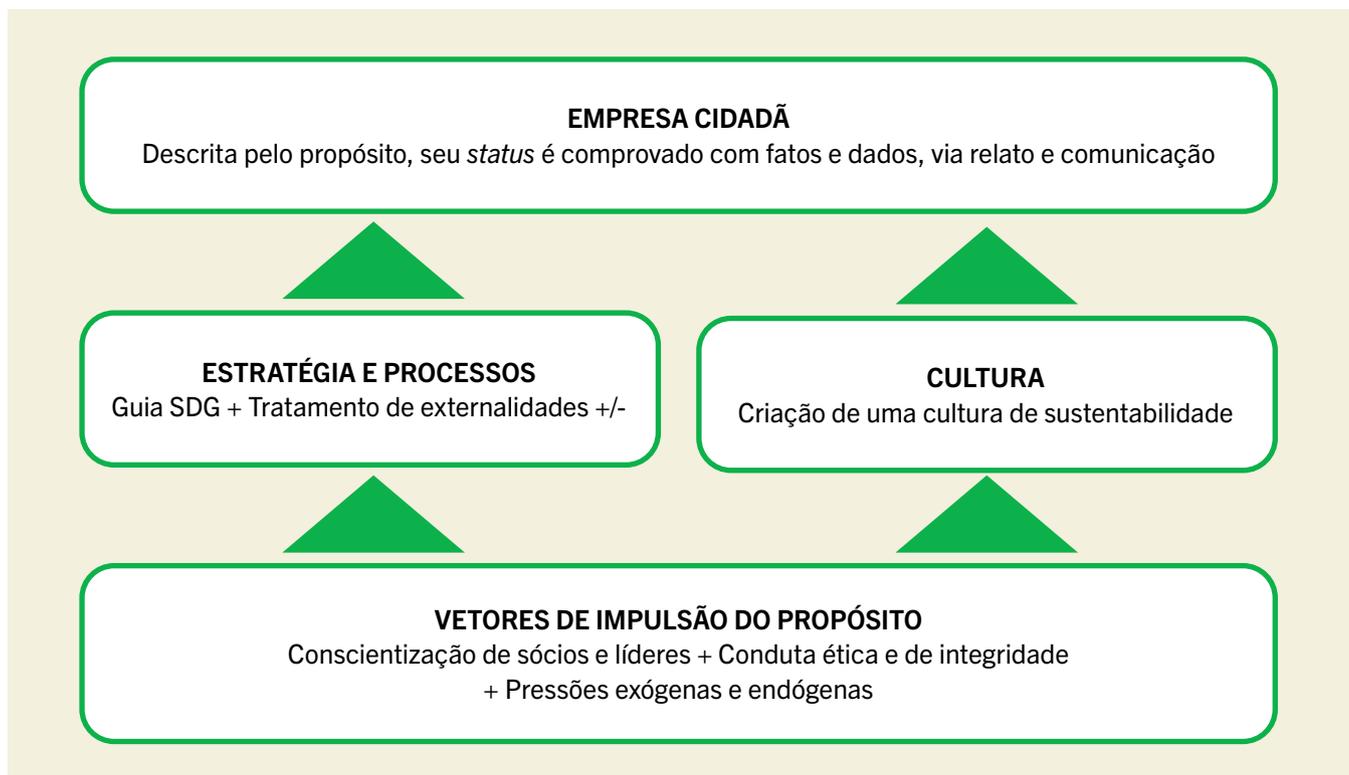
Para as entrevistadas, a materialização do propósito na realidade e resultados organizacionais requer elementos como: i) a ideia de empresa cidadã, a qual demonstra seus feitos; ii) o comprometimento de sócios e líderes organizacionais com um propósito além da visão econômica, ligado a princípios e valores internos; iii) a redução das externalidades negativas e o aumento das positivas, por iniciativa da empresa ou pressões externas; iv) a vivência do propósito por todos na organização e sua presença nos

relacionamentos com partes interessadas, via cultura; e, v) implementação dos cinco passos do SDG Compass: entender os ODS; definir prioridades; estabelecer metas; integrar a sustentabilidade na estratégia e funções; e, preparar o relato e a comunicação.

Buscamos integrar essas respostas no diagrama da figura 1, para melhor visualização dos leitores sobre como as interpretamos. Note-se, com respeito à figura em questão:

1. A conscientização de sócios e líderes, a conduta ética e de integridade e as pressões exógenas (externas à organização) e endógenas (internas) são os grandes vetores que conduzem à criação de mudanças (*base da figura*).
2. É preciso atuar fortemente em estratégia e processos – o processo de gestão da estratégia e aqueles relacionados a externalidades. E é preciso envolver todas as pessoas para criar uma cultura da sustentabilidade (*elo entre a base e o topo*).
3. O status de empresa cidadã é descrito pelo propósito e deve ser demonstrado com fatos e dados, via relato integrado e comunicação (*topo da figura*).

Figura 1: Materialização do propósito nos resultados organizacionais – visão emergente das entrevistas.

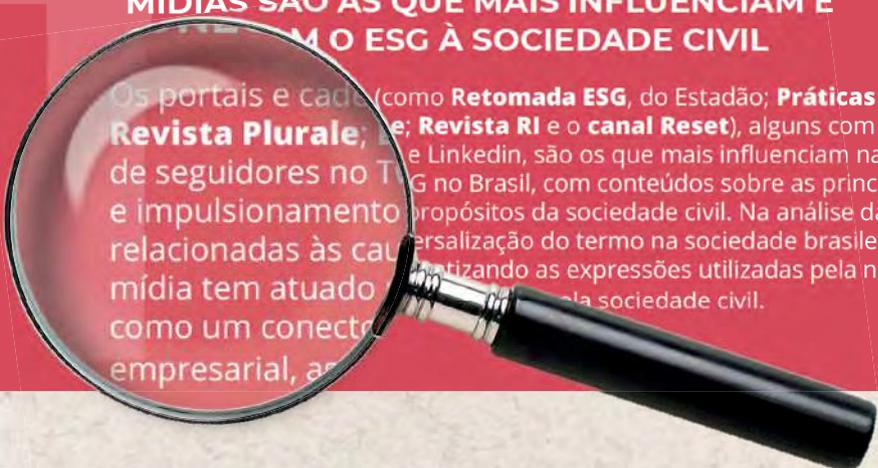


ESTUDO DA LLORENTE Y CUENCA, UMA DAS MAIORES EM COMUNICAÇÃO DO MUNDO, INDICA QUE PLURALE É uma das mídias especializadas citadas no estudo “Dissonâncias do ESG com a sociedade civil” Estamos ao lado de relevantes mídias, como *Revista Exame, O Estado de S. Paulo. Valor Econômico/ Valor Investe, Revista RI e Capital Reset.*

LLYC

Dissonâncias do ESG com a sociedade civil

MÍDIAS SÃO AS QUE MAIS INFLUENCIAM E M O ESG À SOCIEDADE CIVIL



Os portais e cadeias (como **Retomada ESG**, do Estadão; **Práticas ESG Valor**; **Revista Plurale**; **Revista RI** e o **canal Reset**), alguns com grande número de seguidores no **Twitter** e **LinkedIn**, são os que mais influenciam na democratização e impulsionamento dos propósitos da sociedade civil. Na análise da conversação, a relação das causas relacionadas à causalização do termo na sociedade brasileira, funcionando como um conectivo entre as expressões utilizadas pela narrativa empresarial, a sociedade civil.

PLURALE EM REVISTA E PLURALE EM SITE:
16 ANOS DE INFORMAÇÃO PLURAL SOBRE SUSTENTABILIDADE



Aponte o celular para este QR code e conheça o estudo da LLYC com mais detalhes em Plurale.

plurale
em revista

Plurale: Plural até no nome

www.plurale.com.br [twitter @pluraleemsite](https://twitter.com/pluraleemsite) e-mail soniaararipe@plurale.com.br

ORQUESTRA SOCIETÁRIA

Conforme se percebe, a figura concatena vetores básicos (conscientização, conduta ética e de integridade e pressões), meios (estratégia, processos e cultura) e a ideia de empresa cidadã (descrita pelo propósito e que divulga e comprova o que realiza). Adiante, retornaremos à base (conscientização e pressões exógenas e endógenas) e ao topo (*empresa cidadã*) desta figura.

2. Identificando fatores críticos de sucesso para ESG, à luz do propósito e de elementos da arquitetura da empresa

Pergunta 2: Considerando a representação da Orquestra Societária: para cada um dos cinco vértices da estrela representada, perguntamos: quais são os fatores críticos mais relevantes para que ESG seja bem-sucedido nas organizações, à luz do propósito?

Pergunta 3: E quanto a um Modelo de Gestão Sustentável (MGS), coordenador desses vértices, qual seriam os fatores críticos de sucesso para ESG?

A estrela supracitada corresponde à *Estrela de Galbraith* expandida e abrange cinco vértices: 1) modelo de negócio e estratégia; 2) estrutura; 3) processos e tecnologia; 4) projetos; e, 5) pessoas, reconhecimento e cultura. No centro da estrela, coordenando-a, temos o MGS, por nós denominado o 6º elemento. Estes são os elementos da arquitetura organizacional representados na Orquestra Societária, que foi apresentada às conselheiras entrevistadas.

A Orquestra Societária é a organização comprometida verdadeiramente, em sua essência, com a ética, seu propósito e as boas práticas de governança corporativa e de sustentabilidade, em completa harmonia com sua estratégia, instrumentalizada por um Modelo de Gestão Sustentável (MGS), gerando a Sinfonia Corporativa.

Destaca-se a representação do MGS como uma chave – ou chave de sucesso – na coordenação de variáveis-chave da organização, as quais descrevem a arquitetura organizacional: 1) Modelo de negócios & Estratégia; 2) Estrutura; 3) Processos & Tecnologia; 4) Projetos; e, 5) Pessoas, Reconhecimento & Cultura. E destaca-se ainda a presença dos stakeholders: a audiência da Orquestra Societária e as pessoas.

Sobre os fatores críticos de sucesso (FCS) de ESG relacionados a esses vértices, as entrevistadas observaram: i) os cinco vértices da Orquestra Societária são importantes em aspectos específicos de cada um (2 entrevistadas); ii) as pessoas são o elemento mais crítico ou muito crítico, destacando-se liderança e cultura entre outros tópicos (3 entrevistadas); e, iii) governança corporativa é o elemento fundamental, que perpassa todos os vértices (1 entrevistada).



A Orquestra Societária é a organização comprometida verdadeiramente, em sua essência, com a ética, seu propósito e as boas práticas de governança corporativa e de sustentabilidade.



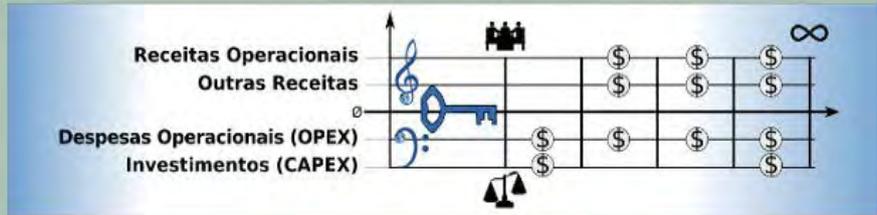
O quadro 1 apresenta, de modo não exaustivo, os 37 fatores críticos de sucesso (FCS) identificados pelas conselheiras, por vértice e para o MGS.

Com respeito ao quadro em questão, chamamos a atenção dos leitores para os pontos seguintes, os quais não esgotam os *insights* possíveis:

1. Dos 37 FCS apresentados, seis (16,2%) mencionam explicitamente termos como *sustentabilidade* (ou *sustainability*) e ESG (itens 2, 3, 9, 20, 30 e 36, ver negritos).
2. Os 31 demais FCS apresentados (83,8%) são de cunho genérico, podendo ser considerados, inclusive por organizações cujos sócios e líderes não manifestam preocupação explícita com a sustentabilidade, mas que, ainda assim, desejam a perpetuidade dos negócios ou sua existência por tempo indeterminado.
3. Dos 37 fatores, 22 (59,4%) se referem a **pessoas, reconhecimento e cultura**. Destes, 16 foram identificados quando as entrevistadas analisaram os cinco vértices da estrela; os outros seis emergiram de sua análise sobre o Modelo de Gestão Sustentável (MGS).
4. Quando se consideram outros elementos que não sejam **pessoas, reconhecimento e cultura**, as menções das entrevistadas são bem menos numerosas (de 2 a 5, isto é, de 5,4% a 13,5%). Mas aqui, é preciso grande cuidado. Analisar pontualmente ou em confronto FCS de diferentes elementos agrega preciosos *insights*.

Orquestra Societária

Sinfonia Corporativa



Razão e Lógica



Criatividade



Modelo de Negócio e Estratégia



Pessoas, Reconhecimento e Cultura



Estrutura



Modelo de Gestão Sustentável (MGS)



Processos e Tecnologia



Projetos



Administração



Governança Corporativa

Sustentabilidade

Ética e Propósito

Organizações do Estado

Financiadores

Fornecedores

Sócios

Clientes

Outros Públicos

Gerações Futuras

ORQUESTRA SOCIETÁRIA

Prestemos atenção no que as entrevistadas apontaram nos exemplos seguintes, ilustrativos:

Exemplo 1:

VÉRTICE, CONFORME A ENTREVISTA	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)
Modelo de negócios e estratégia	3 Direcionamento de práticas ESG na estratégia
Processos e tecnologia	9 Processos, tecnologia e projetos (abaixo) integrados e alicerçados em sustentabilidade e práticas ESG
Pessoas, reconhecimento e cultura	20 Profissionais mais qualificados – <i>Chief Sustainability Officer</i> (CSO)



De acordo com as entrevistas, sustentabilidade e práticas ESG precisam estar presentes não apenas na estratégia, mas também nos processos, na tecnologia e em projetos empresariais, integrados aos processos.



Quadro 1: RELACIONANDO OS PRINCIPAIS FCS DE ESG - tópicos emergentes das entrevistas

ELEMENTOS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) NÃO EXAUSTIVOS, SEGUNDO AS ENTREVISTAS
Modelo de negócio e estratégia	1. Definição de um modelo (sistema) de governança 2. Desenho da estratégia ancorado na sustentabilidade 3. Direcionamento de práticas ESG na estratégia
Estrutura	4. Evitamento da interrupção / disrupção 5. Cumprimento do papel na estrutura da Alta Administração (“tom vindo do topo”)
Processos e tecnologia	6. Estabelecimento de boas práticas 7. Estabelecimento de adequados mecanismos de execução, controle, monitoramento de performance e correções de rota 8. Atualização tecnológica, para evitar interrupção 9. Processos, tecnologia e projetos (abaixo) integrados e alicerçados em sustentabilidade e práticas ESG
Projetos	10. Metodologias e técnicas apropriadas de gestão de projetos 11. Implementação de projetos alinhados aos propósitos, sustentabilidade e práticas ESG

ELEMENTOS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) NÃO EXAUSTIVOS, SEGUNDO AS ENTREVISTAS
Pessoas, reconhecimento e cultura	12. Princípios e valores que considerem as necessidades dos seres humanos 13. Pessoas alinhadas com os princípios e valores adotados 14. Conduta ética e de integridade 15. Liderança do topo da organização e de modo geral 16. Atuação da gestão (no sentido da efetividade) 17. Iniciativas do CEO da empresa 18. Competências do conselho de administração 19. Pessoas certas nos lugares certos 20. Profissionais mais qualificados – <i>Chief Sustainability Officer (CSO)</i> 21. Desenvolvimento de habilidades pessoais 22. Equidade (condições de trabalho equivalentes p/ pessoas especiais) 23. DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão 24. Inclusão em um ambiente saudável 25. Sistemas de remuneração justos 26. Cultura orientada por princípios e valores 27. Comunicação eficaz e forte para consolidar a cultura (“em massa”)
Modelo de Gestão Sustentável (MGS)	Gerais 28. Clareza de conceitos importantes para a organização – taxonomia 29. Alinhamento entre sócios, conselho e gestão 30. Governança coordenando E e S de ESG Modelo de negócio e estratégia 31. Pensamento sistêmico sobre os negócios Processos e tecnologia 32. Administração de riscos e oportunidades (matriz de materialidade) Pessoas, reconhecimento e cultura 33. Conscientização dos líderes organizacionais 34. Liderança da conscientização a partir do topo 35. Coerência entre o discurso e a prática 36. Remuneração com base em metas e métricas ESG 37. Eliminação do analfabetismo funcional

Note-se que, de acordo com as entrevistas, sustentabilidade e práticas ESG precisam estar presentes não apenas na estratégia, mas também nos processos, na tecnologia e em projetos empresariais, integrados aos processos. E as entrevistadas também levaram a sustentabilidade e ESG a outros vértices. A sugestão de criar o *Chief Sustainability Officer (CSO)*; a nosso ver, relaciona-se, concomitantemente, aos vértices **estrutura e pessoas, reconhecimento e cultura**, não apenas ao segundo, já que tal profissional necessitará de estruturas tradicionais e/ou matriciais para fazer seu trabalho.

Exemplo 2:

VÉRTICE, CONFORME A ENTREVISTA	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)
Modelo de negócios e estratégia	2 Desenho da estratégia ancorado na sustentabilidade
Pessoas, reconhecimento e cultura	32 Administração de riscos e oportunidades (matriz de materialidade)

ORQUESTRA SOCIETÁRIA

Se o desenho da estratégia deve estar ancorado na sustentabilidade, e se há que administrar riscos e oportunidades, não se deve perder de vista a possibilidade de que também o modelo de negócio tenha tal âncora; por vezes, modelos de vários negócios, entre existentes e novos. Tanto os modelos de negócios quanto as estratégias podem e até devem estar ancorados na sustentabilidade.

5. Todos os 37 FCS identificados pelas conselheiras entrevistadas – extensos e não exaustivos, diga-se! – podem ser vistos como **diretrizes ou orientações de gestão**, as quais poderiam integrar um Modelo de Gestão Sustentável orientado para a sustentabilidade e práticas ESG: um MGS-ESG. Sobre este ponto, gostaríamos de relembrar uma entrevista, em especial, que apresentamos, nesta Revista RI, com o professor Antônio Benedito Silva Oliveira, doutor em Controladoria e Contabilidade e consultor em gestão (RI 216, nov/2017).

Na oportunidade da mencionada entrevista, o ilustre professor propôs uma metáfora muito interessante para explicar sua visão sobre o modelo de gestão de uma empresa: este seria a sua *Constituição da Gestão*. Nessa perspectiva, caro leitor, a Constituição da Gestão da empresa da qual você é sócio, líder ou a ela está relacionado de alguma outra forma teria, em seus principais títulos, disposições gerais e aquelas específicas, referentes aos cinco vértices da *Estrela de Galbraith* ampliada. Certamente, tal Constituição mereceria um preâmbulo especial, como o da nossa Carta Magna; seria este o propósito da organização?

Muito mais poderia ser dito sobre o quadro 2, mas é preciso seguir adiante, já que os demais *insights* trazidos pelas quatro conselheiras entrevistadas são também muito importantes. Sendo assim, encerramos as considerações sobre o quadro 1 ressaltando a Orquestra Societária como uma estrutura analítica prática, que permite, a quem administra, analisar múltiplos temas, a exemplo de sustentabilidade & ESG, principais objetos do nosso projeto de 12 entrevistas. Nesse sentido, as conselheiras de administração entrevistadas, sem ter contato umas com as outras para fins das entrevistas respectivas, integraram uma espécie de *conselho consultivo* virtual, que gerou diversas ideias e vários *insights*.

APLICANDO O APRENDIZADO À ORQUESTRA SOCIETÁRIA

Com base no exposto anteriormente, podemos apresentar, a partir deste ponto, três principais reflexões relacionadas à Orquestra Societária e aos seus elementos. A primeira re-



O alcance da mencionada conscientização se dará por meio do letramento? Sim, mas entendemos que as pressões exógenas e endógenas são importantíssimas para que a conscientização aconteça, ainda que não exclusivamente. Tais pressões serão identificadas pela gestão da estratégia, mudando sistemas de crenças de indivíduos.



flexão tem a ver com a base da figura 1, bem como com os stakeholders e a Administração representados na Orquestra Societária. Nosso foco, neste momento, é o da conscientização de sócios e líderes organizacionais para que o propósito esteja alinhado às necessidades planetárias.

O alcance da mencionada conscientização se dará por meio do letramento? Sim, mas entendemos que as pressões exógenas e endógenas são importantíssimas para que a conscientização aconteça, ainda que não exclusivamente. Tais pressões serão identificadas pela gestão da estratégia, mudando sistemas de crenças de indivíduos. *É de um processo de gestão da estratégia robusto que as pressões exógenas (quem e o que nos pressiona lá fora?) serão estudadas, criando as pressões endógenas (o que desejamos fazer ou o que é certo fazer e não podemos deixar de fazê-lo?) que determinam, por seu turno, as necessárias mudanças.*

Imputamos grande importância à gestão da estratégia, em linha com a ilustre professora norte-americana Edith Penrose, cujas ideias embasam a construção do conhecimento, da estratégia e do crescimento das firmas, no âmbito da ciência econômica. E ressaltamos que um Modelo de Gestão Sustentável (MGS) tem o papel de exigir, entre outros quesitos, que a gestão da estratégia identifique, com a maior clareza possível, o que o ambiente externo tem demandado ou poderá demandar quanto a questões socioambientais, de ESG e de governança.



Há que pensar nas pessoas per se, pois, elas têm necessidades básicas e também mais elevadas de reconhecimento e compensação de seus esforços, independentemente das demais dimensões da estrela; e, é principalmente nas mentes das pessoas que a cultura organizacional se instala.



As fontes de pressões exógenas podem ser diversas e o monitoramento sistemático dos *stakeholders* da organização é fundamental, abrangendo legisladores, regulamentadores, provedores de capital, clientes, fornecedores, organizações não governamentais e a sociedade, de maneira mais abrangente. Como estamos vivenciando um *capitalismo de stakeholders*, monitorar esses públicos é, certamente, designado aos que atuam na gestão da estratégia e os modelos de gestão precisam prever essa regra básica. E aproveitamos para chamar a atenção dos leitores para a constatação de que a Orquestra Societária é um constructo aderente à ideia de *capitalismo de stakeholders*.

Nossa segunda reflexão sobre as entrevistas aqui apresentada remete à empresa cidadã, à cidadania empresarial ou à cidadania corporativa, representada no topo da figura 1. Consideramos tal conceito de grande relevância para o *capitalismo de stakeholders* e entendemos que ele está, de forma implícita, expresso na Orquestra Societária; especialmente, na Sinfonia Corporativa, que representa os resultados financeiros e não financeiros produzidos por uma organização empresarial que tem um propósito mais elevado. A nosso ver, a cidadania corporativa certamente enriquece a Orquestra e nela merece, oportunamente, ser explicitada.

A terceira reflexão objeto deste artigo diz respeito ao *vértice* pessoas, reconhecimento e cultura, considerado de modo

diferenciado entre os demais *vértices* da Orquestra Societária por três conselheiras. Até o presente momento desta coluna, temos aqui tratado os cinco *vértices* de forma a considerar que todos compõem, sem distinção de relevância, a chamada arquitetura organizacional, um tema da órbita da teoria organizacional estudada nos bons centros de pós-graduação do nosso e de outros países. Seriam as pessoas – o reconhecimento e a cultura relacionam-se a elas – o elemento mais importante de uma organização empresarial? De qualquer outra organização?

Por um lado, podemos afirmar, sem medo de errar: i) as organizações existem, no fundo, para servir a pessoas. Naturalmente, dependem de pessoas para fazerem o seu trabalho; ii) a separação das cinco dimensões da *estrela* é conceitual e objetiva facilitar a representação de uma realidade que é complexa. As pessoas estão presentes nos modelos de negócios e estratégias, nas estruturas, nos processos e tecnologias e nos projetos organizacionais; iii) há que pensar nas pessoas per se, pois, elas têm necessidades básicas e também mais elevadas de reconhecimento e compensação de seus esforços, independentemente das demais dimensões da estrela; e, iv) é principalmente nas mentes das pessoas que a cultura organizacional se instala.

Por outro lado, também nos parece correto afirmar: i) as demais dimensões da *Estrela de Galbraith*, indo além das pessoas, parecem absolutamente necessárias em uma organização; ii) sem um modelo de negócio e uma estratégia, não é possível desenhar um negócio e o seu futuro. Sem projetos, o futuro não pode ser construído; iii) sem estruturas, processos e tecnologias, organizações operariam de maneira desorganizada, para não dizer caótica. Aliás, seriam mesmo organizações?; e, iv) sem um modelo de gestão, as dimensões citadas não seriam realmente orquestradas.

Considerando o exposto, a resposta à pergunta “seriam as pessoas o elemento mais importante de uma organização?” é SIM. As pessoas são onipresentes na arquitetura organizacional, representada na *Estrela de Galbraith* e na Orquestra Societária. A Orquestra é uma construção de seres humanos, povoada por seres humanos, com dimensões que representam, ou os próprios seres humanos, ou sua lógica mental de organizar atividades, exercidas por humanos ou via tecnologias a seu inteiro comando. Incluindo tecnologias de Inteligência Artificial (AI), que ora emergem pelo Planeta.

A Orquestra Societária, sem perder de vista as diferentes expectativas de distintos *stakeholders* e a necessidade de trabalhar com metodologias e ferramentas estruturadas para



A Orquestra Societária, sem perder de vista as diferentes expectativas de distintos *stakeholders* e a necessidade de trabalhar com metodologias e ferramentas estruturadas para produzir resultados, está impregnada de humanidade. Esta consideração é muito importante para a construção de um modelo de gestão sustentável.



produzir resultados, está impregnada de humanidade. Esta consideração é muito importante para a construção de um modelo de gestão sustentável. E isto seria verdadeiro mesmo para uma organização suposta integralmente (ou quase) robotizada.

Em tempo, seria mera coincidência a consideração de que as quatro conselheiras entrevistadas concentraram, conjuntamente consideradas, 59,4% de suas opiniões sobre fatores críticos de sucesso (FCS) no vértice **pessoas, reconhecimento e cultura**? O que os leitores pensam a este respeito?

As considerações anteriores remetem à base da primeira figura apresentada neste artigo e à grande importância

da conscientização de pessoas especialmente importantes para que a sustentabilidade e ESG tenham sucesso em uma empresa – para que qualquer ideia relevante tenha sucesso em uma organização empresarial. E remetem, ainda, à importância da gestão da estratégia, de uma gestão estratégica robusta.

Caros leitores, aguardando suas considerações, sugestões e críticas sobre o conteúdo deste artigo, informamos que na próxima edição desta coluna, correspondente à Parte 2 da segunda rodada de entrevistas do *Projeto ESG: uma partitura que está sendo escrita*, traremos a síntese das respostas e reflexões para quatro perguntas adicionais, listadas a seguir:

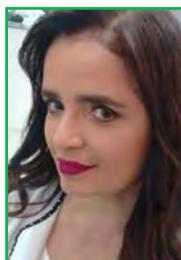
- *Considerando o Processo de Gestão Estratégica, compreendido no vértice Processos & Tecnologia da Orquestra Societária, perguntamos: como sincronizar o “PDCA estratégico” e o “PDCA de ESG”? Dito de outra forma, como trazer ESG para dentro do Processo de Gestão Estratégica?*
- *Poderia dar um exemplo prático dessa sincronização, para uma empresa hipotética?*
- *Sobre o set mínimo da agenda de sustentabilidade, poderia citar algumas práticas relevantes, considerando suas respostas para perguntas anteriores?*
- *Em sua opinião, práticas adotadas na pandemia COVID podem ajudar ESG e mesmo integrar o set supracitado? Se positivo, pedimos-lhe mencionar alguns exemplos de práticas interessantes.*

Para finalizar, a Sinfonia Corporativa é o resultado alcançado pela Orquestra Societária, que se traduz em uma jornada com governança, ética e sustentabilidade de qualquer organização comprometida com sua perpetuidade baseada em melhores práticas ESG. **RI**



CIDA HESS

é economista e contadora, especialista em estratégia e finanças, mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela PUCSP e doutoranda em Engenharia de Produção, com foco em Sustentabilidade, pela UNIP/SP. Tem atuado como executiva, conselheira, coordenadora da Comissão Temática Finanças e Contabilidade e professora da *Board Academy* e colunista da Revista RI. cidahessparanhos@gmail.com



MÔNICA BRANDÃO

é engenheira eletricista e graduanda em Direito, especialista em finanças e estratégia e mestre em Administração pela PUC Minas. Tem atuado como executiva, conselheira de organizações, professora universitária e colunista da Revista RI. mbran2015@gmail.com

Leia na **RI!**

a revista do Mercado de Capitais.



www.revistaRI.com.br

SOPA DE LETRINHAS

ESG

PADRONIZAR É PRECISO!



Nos últimos anos, um dos grandes desafios das áreas de Sustentabilidade e ESG - sigla para questões: Ambientais, Sociais e de Governança - têm sido encontrar um padrão entre os inúmeros reportes, relatórios e métricas que existem no mundo atualmente. Compreender e abordar as questões ESG que são mais importantes para o negócio da companhia reduz vulnerabilidades e identifica oportunidades de crescimento. É bom para os negócios, bom para as pessoas e bom para o meio ambiente.

por **PABLO CESÁRIO** e **FERNANDA CLAUDINO**

Novos tempos exigem novas métricas e, cada vez mais, o valor gerado pelas empresas transcende questões financeiras tradicionais. Isso porque deve-se levar em consideração também o impacto do negócio na sociedade e olhar das novas gerações, futuros investidores.

Esse impacto causado pelo negócio pode se manifestar de diferentes formas, dentre eles, inclusive, acontecimentos naturais. Pode levar também a reflexões importantes, como foi o caso da pandemia ocasionada pela Covid-19, que deu visibilidade para questões como desigualdade social, tratamento de minorias e exploração do meio ambiente, fazendo com que as empresas trouxessem a temática para o debate.

Outros fatores que contribuem para essa mudança de mentalidade da sociedade e conseqüentemente influenciam na decisão dos investidores em optar por fundos sustentáveis são os compromissos firmados em acordos globais.

A Abrasca (Associação Brasileira das Companhias Abertas) tem acompanhado todas essas movimentações e, em especial, em parceria com a AMEC (Associação dos Investidores do Mercado de Capitais) e a B3 (bolsa brasileira), criou o Fórum ESG Investidor & Empresa, no qual debateu os principais relatórios mundiais sob a ótica dos investidores e das empresas.

Os debates trouxeram a percepção de que é indiscutível a relevância que os temas relacionados à ESG têm dentro e fora das empresas e do quanto eles vêm transformando rapidamente as organizações e sociedade.

“

Novos tempos exigem novas métricas e, cada vez mais, o valor gerado pelas empresas transcende questões financeiras tradicionais. Isso porque deve-se levar em consideração também o impacto do negócio na sociedade e olhar das novas gerações, futuros investidores.”

”

As empresas têm aprimorado a sinergia entre as diversas áreas, suas equipes e processos, a agilidade nas oportunidades de novos negócios, o atendimento às expectativas dos *stakeholders* e de mercado para atender a demandas em ESG.

No entanto, há um desafio inerente que é a falta de padronização de métricas. Há uma dificuldade em aferir dados, além da preocupação com questões como, por exemplo, capital humano, preservação da natureza, reputação corporativa, que são aspectos que geram valor financeiro para o negócio e não necessariamente são medidos pelos modelos tradicionais.

No quesito de report financeiro de informações ESG, a contabilidade ESG tem sido objeto de esforços para padronizar as métricas ESG e os relatórios. Diversos organismos internacionais e nacionais, incluindo a Organização Internacional de Padronização (ISO), o Conselho de Normas Contábeis Internacionais (IASB) e a Iniciativa de Relato Global (GRI), trabalham na padronização das métricas ESG.

É importante ressaltar que a Fundação das Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS Foundation) deu um passo rumo à criação de padrões internacionais de transparência e registro de informações de sustentabilidade, a começar pelas questões climáticas.

Durante a COP26, realizada em Glasgow na Escócia em 2021, a entidade anunciou a formação de um Comitê Internacional de Parâmetros de Sustentabilidade (ISSB, na sigla em inglês), com o objetivo de desenvolver uma base global para os mercados financeiros globais.

Ressalta-se que aqui a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publicou a resolução 59 que entrou em vigor em janeiro de 2023, a qual orienta que as empresas de capital aberto no mercado brasileiro divulguem informações relacionadas a práticas ESG, da preparação de relatórios específicos de atividades com esse fim até o cálculo de inventário de emissão de gases de efeito estufa.

A avaliação de riscos e tomada de decisões também são incluídos nesse contexto. A contabilidade ESG é útil na avaliação de riscos ESG. Os investidores, analistas e outras partes interessadas podem usar informações ESG para avaliar o risco potencial de uma empresa em relação a suas questões. Isso inclui riscos como multas regulatórias, dano à reputação, impacto ambiental, entre outros. Já na tomada de decisão as informações ESG fornecidas pela contabilidade ajudam a tomar decisões sobre investimentos, empréstimos, aquisições e outros negócios.

Assim, para tangibilizar as ações ESG, as companhias precisam inseri-las em sua estratégia corporativa. O fato inescapável é que o ESG precisa fazer parte do propósito e dos

valores da empresa. Neste sentido, é importante ressaltar a importância da liderança neste processo. O conselho de administração de uma empresa deve desempenhar um papel fundamental na supervisão dos esforços ESG da empresa, incluindo garantir que a empresa tenha controles e procedimentos apropriados de divulgação ESG e que ele esteja integrado à estratégia da empresa.

Além disso, para alcançar a integração, é essencial medir corretamente as iniciativas ESG da empresa. No entanto, a tarefa de medir o progresso dessas ações e comparar diferentes empresas não é simples. O desafio reside no fato de que cada setor possui características distintas e requer ponderações específicas para os diferentes aspectos ESG, uma vez que a importância de cada indicador varia de acordo com o segmento. Cada setor enfrenta seus próprios riscos e oportunidades, que se refletem nos indicadores ESG.

Aumentar a maturidade ESG das empresas vem do entendimento do que é relevante para cada companhia e onde cada uma delas se encontra nesse processo. Não se trata de algo transversal, e sim único para cada segmento e até mesmo empresa, uma vez que as características e a relevância de cada indicador podem ser radicalmente diferentes.

Um grande desafio nesta seara é determinar o que deve ser reportado e como fazer isso. A expressão comumente utilizada é “sopa de letrinhas”, popular por ilustrar a grande variedade de reports no mercado. Não ter uma centralização destes questionamentos em um único, ou pelo menos em poucos reports, resulta em alto custo de observância, além do tempo necessário em um processo que poderia ser otimizado por meio da padronização dessas métricas.

A Abrasca acredita que se a organização adotar uma abordagem clara e eficiente para medir sua sustentabilidade, esses aspectos podem ser incorporados ao processo de investimento e, ao mesmo tempo, impulsionar o valor de mercado da própria organização. A medida que as empresas avançam em suas práticas ESG, a necessidade de padronização se torna cada vez mais urgente e essencial. Essa é uma tarefa significativa e, portanto, deve ser tratada como prioridade. **RI**

PABLO CESÁRIO e **FERNANDA CLAUDINO** são, respectivamente, presidente-executivo; e gerente geral das comissões técnicas e líder ESG da Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA).
abrasca@abrasca.org.br

50 histórias sobre décadas de uma atuação pioneira da sustentabilidade ao ESG.

SONIA CONSIGLIO FAVARETTO

#vivipraver

A HISTÓRIA E AS MINHAS HISTÓRIAS
DA SUSTENTABILIDADE AO ESG

Prefácio de FÁBIO BARBOSA



Também
no formato
EBOOK em
português
e inglês.

www.heloisabelluzzoeditora.com.br

[f](#) [@](#) heloeditora



JORNADA ESG

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA
DO PAPEL DOS CONSELHEIROS



Como os Conselheiros podem impulsionar a transformação sustentável nas Empresas?

Vivemos em uma era onde o compromisso com práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança) tornou-se imprescindível para a sobrevivência das empresas. A crescente consciência em relação à crise ambiental e injustiça social tem influenciado profundamente o comportamento de consumidores, funcionários e investidores, que agora exigem cada vez mais transparência e responsabilidade socioambiental das corporações.

por **MARCELO MURILO**

Consumidores estão optando por produtos e serviços de empresas que demonstram uma genuína preocupação com o meio ambiente e a sociedade. Os funcionários querem fazer parte de organizações que valorizam a sustentabilidade e a justiça social. Já os investidores estão cada vez mais direcionando seus investimentos para empresas com altos padrões de ESG, acreditando que estas apresentam menos riscos e têm maior potencial de rentabilidade a longo prazo. A regulamentação também está evoluindo, com órgãos reguladores em todo o mundo exigindo que as empresas sejam mais transparentes sobre suas práticas e desempenho em ESG.

Nesse contexto, os conselheiros consultivos e de administração têm um papel fundamental. Eles são responsáveis pela direção estratégica das empresas e têm o dever de assegurar que as empresas estejam preparadas para essa nova realidade.

PASSO 1: EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PESSOAL

O primeiro passo nessa jornada é a formação e educação pessoal. O conselheiro deve procurar adquirir um sólido entendimento sobre ESG e como este se relaciona com o universo dos negócios. Isso pode envolver a leitura de relatórios, artigos e livros sobre o assunto, participação em seminários e workshops, e até a obtenção de certificações em ESG, como as oferecidas pelo Sustainability Accounting Standards Board (SASB) ou Global Reporting Initiative (GRI), pela ISO ou ABNT.



Os investidores estão cada vez mais direcionando seus investimentos para empresas com altos padrões de ESG, acreditando que estas apresentam menos riscos e têm maior potencial de rentabilidade a longo prazo. A regulamentação também está evoluindo, com órgãos reguladores em todo o mundo exigindo que as empresas sejam mais transparentes sobre suas práticas e desempenho em ESG.





Além do conhecimento técnico, é crucial que o conselheiro desenvolva uma convicção pessoal sobre a importância do ESG. Essa convicção será a base para defender a adoção de práticas de ESG na empresa. A formação dessa convicção deve ser baseada em um estudo aprofundado e uma compreensão clara dos benefícios do ESG para a empresa e para a sociedade em geral.



Além do conhecimento técnico, é crucial que o conselheiro desenvolva uma convicção pessoal sobre a importância do ESG. Essa convicção será a base para defender a adoção de práticas de ESG na empresa. A formação dessa convicção deve ser baseada em um estudo aprofundado e uma compreensão clara dos benefícios do ESG para a empresa e para a sociedade em geral.

Também é fundamental que o conselheiro se familiarize com as legislações e normas relevantes, o guia de boas práticas lançado recentemente pela B3, assim como a Resolução 59 da CVM, que determina que as empresas passem a indicar nos seus formulários de referência dados relacionados a políticas ESG podem ser bons pontos de partida. A norma ABNT PR 2030, que estabelece conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações, assim como as normas da ISO, como a ISO 14001 que pode ser utilizada na organização das ações ambientais, a ISO 26000 nas questões sociais e a ISO 37000 na área de governança são também leituras recomendadas.

PASSO 2: CONSCIENTIZAÇÃO E CONVENCIMENTO DO CONSELHO, ACIONISTAS E CEO

Uma vez formada a convicção pessoal e adquirido o conhecimento necessário sobre ESG, o próximo passo é sensibilizar e convencer o conselho, os acionistas e o CEO da importância de adotar práticas de ESG. O conselheiro pode fazer isso apresentando os dados mais recentes, tendências e estudos de caso sobre ESG em reuniões do conselho. Se o conselheiro sentir que precisa de apoio para convencer o conselho, ele pode convidar um especialista em ESG para uma reunião do conselho para apresentar uma visão externa e credível sobre a importância do ESG. Este especialista pode ajudar a fortalecer o argumento do conselheiro, apresentando evidências concretas dos benefícios do ESG e das consequências de ignorá-lo.

PASSO 3: DIAGNÓSTICO ESG

Depois de convencer o conselho, os acionistas e o CEO da importância do ESG, o próximo passo é realizar um diagnóstico ESG da empresa. Dependendo do tamanho e complexidade da empresa, este pode ser um diagnóstico interno simples ou um diagnóstico mais complexo conduzido por uma consultoria externa especializada. Para empresas menores, pode ser suficiente investir na formação de uma equipe interna que poderá então, a seguir, avaliar as práticas atuais da empresa em relação aos padrões de ESG e identificar áreas de melhoria. Esta equipe pode iniciar um programa básico de conscientização e implementação de medidas elementares de ESG. Para empresas maiores e mais complexas, pode ser mais apropriado contratar uma consultoria externa especializada para realizar um diagnóstico ESG completo. Esta consultoria pode ajudar a identificar riscos e oportunidades, fornecer recomendações para melhorias e ajudar a desenvolver uma estratégia de ESG robusta.

PASSO 4: COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

Após a conclusão do diagnóstico ESG e o desenvolvimento do plano de ação, é essencial comunicar essas intenções e estratégias a todos os stakeholders. Essa fase de comunicação deve preceder a implementação, pois o sucesso do plano ESG depende fortemente do engajamento e apoio de todas as partes interessadas. Identifique os stakeholders chave - funcionários, clientes, fornecedores, investidores, comunidades locais e reguladores - e desenvolva mensagens adaptadas a cada grupo. Os funcionários podem estar focados em mudanças no ambiente de trabalho, enquanto os investidores podem estar mais interessados em como as práticas ESG impactam a resiliência e o desempenho financeiro da empresa. A comunicação deve ser transparente, consisten-

te e regular, através de relatórios anuais, newsletters, sites corporativos, redes sociais e reuniões. O engajamento ativo dos stakeholders é tão crucial quanto a comunicação. Isso pode ser feito através de workshops, seminários e encontros regulares com cada grupo de stakeholders. A meta é não apenas informar, mas também ouvir, entender suas preocupações e expectativas, e criar um diálogo aberto para garantir que todos estejam alinhados e comprometidos com a estratégia ESG.

PASSO 5: IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

Após a comunicação e engajamento dos stakeholders, o próximo passo é implementar o plano de ação ESG. Isso pode envolver a introdução de novas políticas e práticas, a realização de treinamentos, a revisão de processos e a introdução de novas tecnologias. Durante todo o processo de implementação, é crucial monitorar o progresso e ajustar o plano conforme necessário. É importante lembrar que a implementação de práticas ESG é um processo contínuo que requer comprometimento a longo prazo. É recomendável que a empresa utilize indicadores-chave de desempenho (KPIs) para avaliar o progresso em direção aos objetivos de ESG. Esses KPIs devem ser alinhados com os padrões de ESG reconhecidos internacionalmente, como os da Global Reporting Initiative (GRI) ou do Sustainability Accounting Standards Board (SASB). O monitoramento regular desses KPIs permitirá à empresa avaliar a eficácia de suas práticas de ESG e fazer ajustes conforme necessário.

PASSO 6: REVISÃO E MELHORIA CONTÍNUA

A natureza dinâmica do ambiente de negócios e as rápidas mudanças no cenário ESG exigem uma abordagem de melhoria contínua. Uma vez que as estratégias de ESG estejam implementadas e o monitoramento esteja em andamento, é crucial que o conselheiro incentive a revisão constante das políticas, práticas e resultados. Esta etapa pode envolver a contratação de auditorias externas regulares para garantir a conformidade com as normas ESG e avaliar o desempenho da empresa. As revisões periódicas também devem considerar o feedback dos stakeholders, incluindo funcionários, clientes, investidores e comunidades locais. Ferramentas como pesquisas de opinião, grupos focais e análise de sentimentos nas redes sociais podem ajudar a capturar esse feedback.

Por fim, é importante lembrar que os conselheiros desempenham um papel vital na transformação ESG de uma empresa, não apenas por serem responsáveis pela direção estratégica, mas também por serem os guardiões da sus-



Uma empresa que adota práticas de ESG não está apenas fazendo a coisa certa para o planeta e para as pessoas, mas também está construindo uma base sólida para o sucesso a longo prazo.



tentabilidade corporativa. Eles têm o poder de influenciar o curso de uma empresa e impulsionar uma mudança significativa em direção à sustentabilidade.

Para desempenhar este papel de forma eficaz, os conselheiros precisam estar bem informados sobre os princípios e práticas de ESG, e devem estar preparados para fazer as perguntas difíceis e tomar decisões estratégicas. Eles devem estar dispostos a desafiar o *status quo* e promover uma cultura de transparência, responsabilidade e respeito ao meio ambiente e às comunidades em que a empresa opera.

A transição para uma abordagem de negócios mais sustentável não é fácil, mas é necessária. Ao seguir os passos descritos acima e adotar uma postura proativa, os conselheiros podem ajudar a guiar suas empresas em direção a um futuro mais sustentável e, em última análise, mais bem-sucedido. Afinal, uma empresa que adota práticas de ESG não está apenas fazendo a coisa certa para o planeta e para as pessoas, mas também está construindo uma base sólida para o sucesso a longo prazo. **RI**



MARCELO MURILO

é co-fundador e VP de Inovação do Grupo Benner, Mentor, Conselheiro, Membro do Board Club e Especialista do Gerson Lehrman Group e da Coleman Research – Fala sobre Inovação, Governança e ESG.
marcelo.murilo@benner.com.br

DIVERSIDADE NAS COMPANHIAS

Diversidade nas companhias diz respeito à presença, entre profissionais e líderes corporativos, de grupos alvo de preconceito, com destaque para os recortes de gênero, étnico-racial, geracional (*muito jovens e 50+*), de orientação sexual e de pessoas com necessidades especiais.

por **MARIA CECILIA ROSSI**

Mas apenas a diversidade não basta. É preciso equidade e inclusão para que esses grupos tenham efetiva representatividade e aportem para as empresas os benefícios de geração de valor, inovação e sustentabilidade que lhes são associados e estão crescentemente presentes na decisão de consumidores e investidores. Não obstante a percepção favorável, o avanço das causas pró diversidade, equidade e inclusão é lento e, no curto prazo, as perspectivas de melhora são pouco animadoras.

Quais seriam os entraves para o avanço da diversidade, equidade e inclusão nas companhias? É possível citar muitos: ambiente de negócios conservador, cultura organizacional, vieses inconscientes, baixa adesão das lideranças, dentre outros. Mas, na origem de todos esses obstáculos, reside o fato de que ambientes homogêneos são mais confortáveis para o grupo dominante.

A tendência é buscar “gente como a gente”, que vem do mesmo tipo de família, frequenta os mesmos ambientes, cursou as mesmas escolas, tem o mesmo posicionamento político e comportamental. Assim, o consenso é atingido com mais facilidade. Predomina a noção de pertencimento, forte e arraigada, que proporciona sensação de segurança e estabilidade.

A tendência é essa dinâmica se retroalimentar, sendo suprimidos desvios, ainda que mínimos, ao padrão estabelecido. Os “divergentes” da organização tendem a adotar o figurino predominante, muitas vezes à custa da própria integridade. Esse fenômeno se acentua conforme se ascende na hierarquia da empresa - ao cume tendem a chegar apenas os que gabaritam no quesito afinidade. Esse tem sido o padrão da dinâmica corporativa, suportado na crença de que “é assim que sempre foi e deu certo”.

Só que não é bem assim. Os fatos estão aí para escancarar essa realidade: mais da metade das companhias listadas na Fortune 500 no ano 2000 já deixaram de existir, foram compradas ou faliram. Trazendo um dado doméstico - segundo estudo da Economática - divulgado em 2021, das 166 ações que integraram o Ibovespa nos últimos 20 anos, apenas 14 mantiveram presença constante ao longo desse período.

Muitas empresas, antes líderes, tornaram-se participantes sem relevância. E o pior, em âmbito global, mesmo diante dos alertas de risco de mudanças climáticas decorrentes do modelo de desenvolvimento econômico, apontados pela comunidade científica desde início dos anos 90, quase nada foi feito em três décadas e, hoje, o mundo está à beira de um colapso ambiental.

Como isso foi possível? Em boa parte, porque ambientes que favorecem o pensamento de grupo ou comportamento de rebanho, que são pouco receptivos a erros e más notícias, tendem a favorecer a criação de bolhas, zonas de conforto artificiais, que um dia se tornam insustentáveis. O temor de desagradar aos superiores, a repressão ao pensamento diverso e a acomodação pelo medo de errar resultam em prejuízo ao fomento de ideias que favoreçam a inovação e a perenidade da companhia.

Lideranças adotaram o comportamento da avestruz, que esconde a cabeça no buraco para não ver o perigo iminente. Mas o perigo, representado por concorrentes que dominam novas tecnologias, desbravam novos mercados e tornam obsoletos *modus operandi* até então vencedores, está aí. Se a cúpula se recusa a ver a mudança em curso, não terá estratégia para lidar com ela e mitigar seus riscos. Quanto mais homogênea a alta administração, mais difícil romper essa inércia.

A verdade é que o diferente incomoda porque exige maior esforço para lidar com ele. O piloto automático já não desempenha tão bem como parecia fazer. Será preciso se preparar melhor, medir palavras, aprimorar a comunicação, construir consensos ou, no mínimo, articular composições difíceis de serem atingidas porque requerem uma escuta atenta e uma intenção firme de dar voz ao diverso, criando um ambiente que inspire confiança e permita aflorar, efetivamente, a contribuição da diversidade, equidade e inclusão.

Tudo isso leva tempo, requer recursos para programas que atraíam, desenvolvam e retenham talentos entre os “diversos”, para treinamentos para reconhecer vieses e incentivar a transição e, principalmente, determinação por parte da alta administração.

No que diz respeito à adesão da cúpula organizacional à causa da diversidade, as companhias mais jovens largam com vantagem. As já consolidadas e tradicionais, além da tendência de seus líderes ao conservadorismo, enfrentam maiores obstáculos para dar voz ao diverso, deixando de colher seus frutos. A diversidade, se efetiva, mexe com o *status quo* e, para uma empresa consolidada, a percepção tende a ser de que há muito a perder com mudanças que impliquem, no limite, abandonar tecnologias e até mercados.

Os investimentos e energia necessários para grandes mudanças, nos curto e médio prazos, impactam resultados e,

portanto, dividendo dos acionistas e bônus que, supostamente, deveriam alinhar interesses dos administradores aos da companhia. Inovar traz sempre o risco de não se acertar de primeira, o que leva os que estão no leme a adiar aquela manobra do “transatlântico” que evitaria a colisão com o *iceberg* da nova realidade. Por isso, tendem a ignorar a urgente necessidade de conduzir uma transição consistente. O pensamento tende a ser: se e quando o choque acontecer, não estarei mais aqui e, nesse ínterim, terei preservado o que é meu.

Apesar das dificuldades apontadas, a busca da diversidade, equidade e inclusão nas organizações vem ganhando aliados com a demanda de consumidores e investidores mais conscientes – menos por reparação ética e mais por convicção quanto aos benefícios de uma cultura organizacional diversa e inclusiva-, bem como de colaboradores mais engajados na causa.

A sociedade, em geral, e os analistas de valores mobiliários, em particular, precisam redobrar atenção ao risco de medidas de fachada. Metas ESG passaram a compor as métricas aplicadas à remuneração variável dos executivos e a busca por “ticar” critérios relacionados a meio ambiente, bem-estar social e boa governança, visando a integrar índices de sustentabilidade, se ampliou.

Especificamente quanto aos “diversos”, não importa apenas o número de contratados. É preciso considerar equidade salarial, progressão na carreira, índices de *turn over* e absenteísmo (indicadores do grau de inclusão), pesquisa de clima etc.

O momento exige visão crítica. Atingir essas metas requer nova cultura e novos valores - e isso, para ser verdadeiro, impõe mudança profunda, o que leva tempo, demanda investimentos, mas, em especial, exige efetiva vontade da alta administração – e é sobre ela que a avaliação deve começar. **RI**



MARIA CECÍLIA ROSSI

é graduada e mestre em Administração de Empresas pela FGV-SP. Sócia fundadora da Interlink Consultoria de Mercado de Capitais e conselheira certificada. Dentre outros, integra o conselho consultivo do Fórum Diversidade na Liderança (desde 2013) e o Conselho de Supervisão do Analista, da Apimec (desde 2021). Foi diretora e superintendente da CVM e executiva no mercado de capitais. cecilia@interlinkconsultoria.com.br

DECISÕES COLEGIADAS

CONSTRUINDO PONTES NA EVOLUÇÃO DA MATURIDADE DA TOMADA DE DECISÃO

Como os líderes podem tomar melhores decisões considerando que muitas, podem determinar sucesso ou fracasso nas organizações? Essa foi uma questão que desdobrou após a publicação do meu artigo na edição de maio. 2023 da Revista RI e a partir dela, refleti sobre outros aspectos que melhorariam e trariam mais equilíbrio ao processo decisório.

por **LUCIANA TANNURE**

Defendo que estamos em constante evolução e a maturidade da tomada de decisão também consegue ser melhorada. O flow da evolução ocorrerá pela habilidade nos relacionamentos, pela diversidade, pela destreza em conviver com os diferentes perfis de comportamentos e mais ainda, pela oportunidade de nos permitir olhar através de diferentes prismas. No âmbito das estruturas de gestão e governança, faz-se necessário pautar a importância dos relacionamentos e das decisões colegiadas na tomada de decisão.

“Um bom líder tem a mente aberta e leva em consideração outras ideias e pontos de vista”, diz Jennifer Lee Magas, vice-presidente da Magas Media Consultants.

No mundo empresarial complexo e acelerado em que vivemos, os líderes são instigados a refinarem suas práticas de tomada de decisão a fim de permanecerem no caminho certo. O relacionamento interpessoal é um dos fatores que mais interferem nos resultados e no clima organizacional das empresas sendo possível afirmar que, a cultura que reforça a importância das interações humanas certamente estará à frente na construção de ambientes mais bem equilibrados e de resultados sustentáveis. Inegavelmente, os relacionamentos são alicerce para times de alta criação de valor.

Hoje, com as indústrias 4.0 na era da inovação, da metodologia ágil e das responsabilidades ESG, os times evoluíram

“

A cocriação dos relacionamentos hoje, precisa se embasar em ética, no estabelecimento e manutenção de acordos, de parcerias relevantes que persigam um ambiente de fato, seguro, de respeito e confiança mútuos. Resumidamente, a comunicação eficaz está sedimentada em colaboração e escuta ativa. Esse é um dos principais parâmetros que se destacam nos órgãos colegiados.”

”

para times de alta criação de valor, onde cada integrante pensa em produzir resultados sustentáveis, e atuam como agentes transformadores, capazes de juntos, alavancarem valor para um maior leque de *stakeholders*. A cocriação dos relacionamentos hoje, precisa se embasar em ética, no estabelecimento e manutenção de acordos, de parcerias relevantes que persigam um ambiente de fato, seguro, de respeito e confiança mútuos. Resumidamente, a comunicação eficaz está sedimentada em colaboração e escuta ativa. Esse é um dos principais parâmetros que se destacam nos órgãos colegiados.

“Para tomar decisões mais eficazes, desenvolva a discordância em vez do consenso. O desacordo fornece alternativas e lhe faz pensar mais profundamente sobre o assunto. Na verdade, se você não tem discordância, você não está pronto para decisão.” - Peter Drucker

Quem nunca ficou desconfortável ao perceber que uma questão difícil se resolve rapidamente, em alguns minutos,

simplesmente pela concordância geral sobre uma decisão? Manter o consenso geralmente é uma má ideia. A situação parece desconfortável por entender que o conflito incomoda e por vezes, todos preferem concordar seja por fuga ou por restrições que impeçam o posicionamento aberto, contributivo e genuíno. Esse posicionamento de concordância irrestrita destrói qualquer possibilidade de uma decisão ser a melhor. Antes da decisão consensual, é preciso entender que opiniões divergentes são importantes e desde que tenham suas linhas de pensamento sustentadas com respeito, poderão iluminar aspectos ainda não observados. Nem sempre o consenso é rápido e melhor que não seja. O dissenso, se realizado de forma colaborativa, permitirá aprofundamento nos temas em debate e será capaz de melhorar a tomada de decisão. Portanto, a divergência de opiniões é benéfica para a tomada de decisão. Mesmo que a decisão final não esteja de acordo com a sua posição particular, uma vez que se chegue a um consenso decisório, o ponto de vista do órgão colegiado deverá prevalecer.



O termo “decisões colegiadas” é muito adotado no âmbito jurídico e segundo o TJDF - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, ocorre quando a decisão é proferida por pelo menos 3 magistrados, chamada de acórdão. Em regra, ocorre nos tribunais, seja em decisão de recursos ou ações originárias. Dessa forma, decisões colegiadas remetem a tomada de decisões consensuais e na ótica dos conselhos, como prática de governança corporativa.

“No âmbito, a governança corporativa não tem a ver com poder; trata-se de descobrir meios de assegurar a eficácia



Decisões unilaterais podem trazer um risco excessivo e dessa forma, as deliberações exigidas na maioria das empresas são exercitadas em conselhos, comitês, diretorias ou até em grupos de trabalho.



das decisões”, cita Herbert Steinberg no livro Governança Corporativa - Conselhos que perpetuam empresas.

Portanto, faz sentido que C-Level, executivos e até lideranças aprimorem seus processos decisórios evitando um viés distorcido da realidade. A mitigação do risco de uma tomada de decisão reflete um sistema de pesos e contrapesos que conduzam as decisões mais relevantes, aquelas de maior importância, para uma avaliação em colegiado independente, qualificado e diverso.

Decisões unilaterais podem trazer um risco excessivo e dessa forma, as deliberações exigidas na maioria das empresas são exercitadas em conselhos, comitês, diretorias ou até em grupos de trabalho. Essa prática traz boas referências, mas faz-se necessário considerar um grupo consistentemente diverso, capaz de elevar a maturidade das discussões de forma que saiam da superficialidade. Muitas vezes, as reflexões trabalhadas tornam-se ineficazes, improdutivas em razão da baixa qualidade das análises. Para evitar esse cenário, devemos aprimorar sempre a composição das estruturas de conselho e o funcionamento de órgãos de governança.

Considerando a composição das estruturas, é fundamental contar com a diversidade que possibilitará a abordagem de diferentes ideias e pontos de vistas diferentes capazes de proporcionar pluralidade, seja pela variedade de experiências ou formação com vivências heterogêneas. Esse cenário ilumina com mais cores e enriquece o contexto positivo para decisões coletivas. Entretanto, nem tudo são flores e cores. Hoje ainda estamos longe de ter empresas com um ambiente realmente plural e capaz de trazer essa diversidade apoiando-se em iniciativas concretas, principalmente

quando falamos de posições de alta direção, CEOs, e diversidade nos conselhos.

A revista HSM Management e a Amrop Brasil mostrou a pesquisa do Perfil do CEO do Brasil em 2022 e concluiu que “há pouca diversidade no posto máximo das companhias estabelecidas no Brasil.” Dos 110 CEOs estudados, 106 são homens brancos; 4 são mulheres; 3 são orientais e nenhum negro. Esses números evidenciam que, no caminho para o topo, existe um gargalo. Alguns afirmam que há pipeline insuficiente. Entretanto, Tatiana Iwai, professora de Liderança do Insper, garante: “Por uma pesquisa recente que fizemos, as mulheres não têm mais dúvidas quanto à sua competência, não são menos comprometidas com o trabalho que os homens, nem menos dispostas a investir na carreira.”

De toda forma, a questão continua ativa na mente como naqueles holofotes que piscam sem cessar. Por que então é desejável maior diversidade? Para que a empresa possua um repertório plural que a prepara para responder melhor as questões complexas e somente sabemos tratar questões realmente complexas, se soubermos abraçar e dormir com os desafios. Quando a carreira está ligada ao risco do negócio, é essencial que a atuação esteja direcionada à diplomacia, a busca de consenso, alinhamento de interesses tantas vezes opostos. Por isso, surge a necessidade de gerenciar conflitos e buscar as alianças, construindo pontes ao invés de muros.

Ao final, melhor pensar que a tomada de decisão é uma forma de arte e não um processo. Ou seja, a melhor decisão a ser tomada envolve saber usar na medida certa, cada ingrediente chave, mas não existe uma receita. Os líderes precisam desenvolver insights para guiar as suas melhores decisões que envolvem uma mistura de conhecimento, dados, decisões colegiadas, e uma pitada de intuição além da vontade de correr certo risco.

Alguns desses ingredientes precisam ser desenvolvidos ao longo do tempo e evoluem a maturidade através da experiência. **RI**



LUCIANA TANNURE

é engenheira formada pela PUC-RJ com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e pós-graduação em Finanças Corporativas e Projetos e Gerência de Sistemas. Conselheira Consultiva certificada pela Board Academy BR, é advisor em startup. Executiva de Projetos Estratégicos na Vivo.
luciana.tannure@gmail.com



O aplicativo
que informa,
na mesma hora,
o valor atual e
o diagnóstico
da sua carteira
de ações.

BAIXE GRÁTIS!



www.sabeinvest.com.br

Um produto



www.sabe.com.br



A TEORIA DA JANELA QUEBRADA E AS NOTÍCIAS NEGATIVAS

Um relatório especial sobre finanças digitais da prestigiosa revista “The Economist”, divulgado em 15 de maio último, coloca o PIX brasileiro como uma das medidas mais bem-sucedidas de inclusão financeira do mundo. Um relatório do Banco Mundial, divulgado em novembro de 2022, coloca o Brasil em segundo lugar na maturidade em governo digital entre 198 países, perdendo apenas para a rica Coreia do Sul.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

O Banco Central do Brasil também se destaca na implementação de uma moeda digital CBDC (*Central Bank Digital Currency*). O *sandbox* regulatório do Real Digital, um ambiente controlado e experimental em que empresas e empreendedores podem testar e desenvolver soluções inovadoras dentro de um setor regulado, conta com mais de 30 propostas de diversas soluções, como microcrédito, negociação de

títulos públicos e agronegócios. Uma grande parte dessas iniciativas tem como objetivo promover inclusão e impactar os monopólios consolidados.

Em 1987, a marca de vodka Orloff criou um comercial com a famosa frase “Eu sou você amanhã”. Essa publicidade se tornou tão famosa que originou a expressão “Efeito Orloff”.

Naquela época, a imprensa adorava apontar os problemas da nossa vizinha Argentina e afirmar que o mesmo aconteceria no Brasil no futuro. Hoje, o Boletim FOCUS aponta uma inflação de 5,8%, em 2023 e 4,15%, em 2024, enquanto nosso vizinho namora perigosamente com a hiperinflação.

É triste notar que todas essas notícias não recebam a devida repercussão no noticiário brasileiro. Ao invés de destacar as inúmeras boas notícias, somos dominados por uma avalanche de notícias negativas.

Existe uma frase atribuída, sem comprovação, ao chanceler alemão do século XIX, Otto von Bismarck, que diz que a política e as leis são como salsichas, é melhor não saber como são feitas. Da mesma forma, se soubéssemos como os noticiários são feitos, teríamos mais cuidado com a forma como os consumimos.

Não acho recomendável viver sem noticiários, política, leis e salsichas. No entanto, ao contrário do que Bismarck supostamente sugeriu, acho tremendamente importante prestar atenção em como elas são feitas, pois nem todas as salsichas são feitas da mesma forma.

O jornalismo tem a obrigação de informar e alertar a população sobre riscos, ameaças e problemas que podem afetar suas vidas. Desastres naturais, crimes, corrupção, crises políticas e econômicas são importantes para a sociedade, e é papel da imprensa divulgá-los para que as pessoas possam tomar decisões com base nessas informações.

No entanto, além do importante papel de informar, os órgãos de imprensa também precisam pagar suas contas e gerar lucros, e para isso precisam de audiência que atraia anunciantes.

Os órgãos de imprensa estão cientes da psicologia humana e não hesitam em usá-la para atrair audiência. Eles sabem que nós, seres humanos, temos uma tendência natural a nos concentrar em informações negativas, um fenômeno conhecido como “viés de negatividade”. Esse viés é um mecanismo de sobrevivência evolutiva que nos leva a prestar mais atenção a ameaças e perigos. Por isso, temos a tendência de dar mais importância às notícias ruins e lembrá-las com mais facilidade do que as notícias boas.

Como as notícias ruins atraem mais atenção do público, elas recebem mais destaque nos noticiários, com o objetivo de atrair e reter a audiência.



Os órgãos de imprensa estão cientes da psicologia humana e não hesitam em usá-la para atrair audiência. Eles sabem que nós, seres humanos, temos uma tendência natural a nos concentrar em informações negativas, um fenômeno conhecido como “viés de negatividade”. Esse viés é um mecanismo de sobrevivência evolutiva que nos leva a prestar mais atenção a ameaças e perigos. Por isso, temos a tendência de dar mais importância às notícias ruins e lembrá-las com mais facilidade do que as notícias boas.



Contudo, essa predominância de notícias ruins tem sido questionada e iniciativas tímidas tentam combater essa tendência. Alguns órgãos de imprensa têm buscado incluir notícias positivas, no que passou a ser chamado de jornalismo de soluções, que busca equilibrar a cobertura noticiosa com histórias inspiradoras, inovações e progressos da sociedade. Isso porque entenderam que explorar o viés de negatividade pode levar a população a ter uma visão distorcida e pessimista do mundo.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Mas por que ter uma visão negativa do mundo pode ser um problema? Na década de 1980, o cientista social James Q. Wilson e o psicólogo criminologista George L. Kelling criaram a “Teoria da Janela Quebrada”, um conceito sociológico que argumenta que a tolerância a pequenos delitos ou danos visíveis à comunidade pode estimular o surgimento de comportamentos mais graves, promovendo a criminalidade e a decadência da ordem social. Segundo a teoria, uma simples janela quebrada que não fosse consertada levaria as pessoas na localidade a concluir que a indiferença imperava e, portanto, não valeria a pena cuidar do ambiente próximo.

Ao transferirmos essa perspectiva para o cenário das notícias negativas, podemos traçar um paralelo intrigante. A exposição excessiva a notícias negativas, como crimes, catástrofes e crises políticas ou econômicas, pode levar a uma espécie de “janela quebrada” em nossa percepção da realidade, gerando desânimo, pessimismo e até mesmo apatia.

Assim como uma janela quebrada não reparada pode desencadear um efeito dominó de degradação em um bairro, o constante bombardeio de notícias ruins pode moldar uma visão de mundo sombria e disfuncional, reforçando a percepção de que Brasil e o mundo estão em constante declínio e que pouco pode ser feito para melhorar. Esse ambiente, permeado por notícias negativas, acaba contribuindo para a propagação de uma sensação generalizada de impotência e desesperança.

Mesmo reconhecendo que estou sendo um pouco como a personagem Pollyanna do livro de Eleanor Porter, não deixo de sonhar com os meios de comunicação assumindo um papel de “janela bem cuidada”, ao relatar, de forma equilibrada, tanto os desafios quanto as conquistas da sociedade. Isso não significa ignorar os problemas, mas sim abordá-los de forma construtiva, inspirando soluções e mudanças positivas em vez de reforçar a sensação de impotência e desesperança.

Porém, antes mesmo de esperarmos por essa improvável mudança nos meios de comunicação, cabe a nós, como consumidores de notícias, escolher de forma mais criteriosa as fontes de informação e limitar a exposição a conteúdos que provocam ansiedade e pessimismo.

E, se isso já é importante ao consumirmos informações dos órgãos de notícias, é ainda mais importante sermos extremamente seletivos no que consumimos nas mídias sociais.

“

A Revista RI vai além de apontar problemas, pois concentra-se também em apresentar soluções. Essa abordagem é fundamental para o desenvolvimento do país e nos inspira a continuar trabalhando em prol de um futuro melhor.

”

Neste mês, com imenso orgulho, celebro 10 anos à frente desta coluna na Revista RI, um veículo de imprensa que tem a habilidade de destacar, de maneira equilibrada, os desafios do Brasil, juntamente com todas as nossas conquistas.

A Revista RI vai além de apontar problemas, pois concentra-se também em apresentar soluções. Essa abordagem é fundamental para o desenvolvimento do país e nos inspira a continuar trabalhando em prol de um futuro melhor. Agradeço a todos os leitores e à equipe da Revista RI por essa jornada de informação, reflexão e busca por um Brasil cada vez mais próspero e justo. **RI**



JURANDIR SELL MACEDO

é doutor em Finanças Comportamentais, com pós-doutorado em Psicologia Cognitiva pela Université Libre de Bruxelles (ULB) e professor de Finanças Pessoais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
jurandir@edufinanceira.org.br



One Client
ONE PROJECT



NEW YORK / USA

853 LEXINGTON AVE SUITE 2F
NEW YORK, NY / 10065
+1 (212) 319 6785
CRISTIANA@INPLUSINC.COM

RIO DE JANEIRO / BRAZIL

RUA MARIA ANGELICA 442
JARDIM BOTANICO - RIO DE JANEIRO, RJ / 22461-151
+55 (21) 999717661
MARIANA@INPLUSINC.COM

WWW.INPLUSINC.COM
IG | @INPLUSINC

INPLUS
interior design

Gisele Bündchen & BrazilFoundation

realizam Gala e arrecadam mais de R\$ 5 milhões

EVENTO LEVANTOU RECURSOS PARA APOIAR INICIATIVAS SOCIOAMBIENTAIS QUE ATUAM NOS BIOMAS BRASILEIROS

Aconteceu dia 20 de maio último, o primeiro Gala do Fundo Luz Alliance, uma parceria entre Gisele Bündchen com a BrazilFoundation, no *Fairchild Tropical Botanic Garden*, em Miami. O evento teve o patrocínio da Ambipar e arrecadou mais de R\$ 5 milhões, que serão direcionados para o Fundo Luz Alliance, cujo objetivo é apoiar organizações da sociedade civil voltadas para a preservação e regeneração dos seis biomas brasileiros (Amazônia, Caatinga, Cerrado, Mata Atlântica, Pampa e Pantanal) e mais o bioma costeiro marinho.

por **RONNIE NOGUEIRA**

Segundo Gisele, “O evento não é apenas para arrecadar dinheiro para uma causa, mas para destacar a importância de unir forças para regenerar nossos ecossistemas. Eu escolhi apoiar os sete diferentes biomas brasileiros, pois acredito que tudo está interconectado e a natureza precisa estar em equilíbrio para que toda vida prospere”.

A bailarina Ingrid Silva do Dance Theatre of Harlem, comandou a cerimônia que contou com cerca de 300 convidados. A cantora Ivete Sangalo brilhou a noite e fez o público dançar e cantar seus hits. Após a apresentação, a DJ brasileira Marina Diniz continuou com seus sets animados. O evento contou com a inspiradora Robin Roberts, âncora do programa Good Morning America da ABC, das supermodelos Aline

Weber, Karolina Kurkova, Ines Rivero; Rachel Maia, presidente do Pacto Global da ONU no Brasil, executivos da Ambipar, VoLo Foundation, Tree of Life Foundation, Sagewood, Goldman Sachs, C6 Bank, Bloomberg, Vivara, Artefacto e Ornare, Fabio Zukerman como leiloeiro, além de doadores, ativistas, formadores de opinião e artistas.

Tasso Azevedo, empreendedor na área da sustentabilidade, fez um importante discurso sobre conscientização ambiental. “Ao apoiar iniciativas e organizações dedicadas à proteção e restauração desses biomas, podemos ampliar seu impacto. Podemos fornecer recursos e oportunidades para que as comunidades locais prosperem, preservando seu rico patrimônio cultural e estilo de vida sustentável.”



GISELE BÜNDCHEN



REBECCA TAVARES E GISELE BÜNDCHEN



ROBIN ROBERTS E GISELE BÜNDCHEN



CAMILA E DOUGLAS STRABELLI



GISELE BÜNDCHEN, REVISTA RI E RONNIE NOGUEIRA



ALINE WEBER, REBECCA TAVARES E LAÍS RIBEIRO



SOCIAL



REBECCA TAVARES, RONNIE NOGUEIRA
E CRISTIANA MASCARENHAS



FÁBIO ZUKERMAN



TASSO AZEVEDO



RACHEL MAIA, ROBIN ROBERTS, INGRID SILVA E GISELE BÜNDCHEN



MARINA DINIZ, REBECCA TAVARES, GISELE BÜNDCHEN E IVETE SANGALO

Entre os itens leiloados estavam o vestido branco **Stella McCartney**, remodelado exclusivamente para a ocasião, e o conjunto de jóias **Vivara** usados por **Gisele Bündchen** no evento, uma obra do artista **Vik Muniz**, uma fotografia de **Sebastião Salgado** além de uma experiência exclusiva no carnaval de Salvador com cinco noites no **Fera Hotel**, duas noites no Camarote Salvador e subida no trio com **Ivete Sangalo**.

“A arrecadação desta noite vai apoiar a conservação da biodiversidade e proteger os ecossistemas naturais, espécies e recursos hídricos, promovendo meios de subsistência mais sustentáveis”, reforça Rebecca Tavares, CEO da BrazilFoundation.

Sobre a BrazilFoundation:

A **BrazilFoundation** mobiliza recursos para investir em ações que transformem o Brasil. Conectam líderes e organizações da sociedade civil (OSCs) com uma rede global de apoio que promove equidade, justiça socioambiental e oportunidades no país. Em 23 anos de atuação, investiram US\$ 42 milhões, beneficiando mais de 600 OSCs em 244 cidades brasileiras. No ano passado, lançaram quatro fundos temáticos - Empreendedorismo Negro, Equidade de

Gênero, Meio Ambiente & Mudanças Climáticas, e Educação - e registraram arrecadação recorde de US\$ 11 milhões, o que viabilizou o apoio a projetos de 121 organizações da sociedade civil distribuídas em 47 municípios de 19 estados do país. As iniciativas são alicerçadas nos seguintes valores: confiança; equidade racial, de gênero e justiça socioambiental; respeito, diálogo e colaboração; excelência e transparência. Para mais informações, acesse: www.brazilfoundation.org. Interessados em realizar parcerias, doações e projetos específicos podem entrar em contato com: donorservices@brazilfoundation.org.

Sobre a Luz Foundation:

Criada em 2007 pelo modelo **Gisele Bündchen**, a **Luz Foundation** tem como principal objetivo apoiar causas humanitárias, educacionais e ambientais. Para atender causas emergenciais decorrentes dos impactos gerados pelo Covid-19 no território brasileiro, a Luz Foundation criou, em 2020, o fundo **Luz Alliance** em parceria com a **BrazilFoundation**. Em 2021, o Fundo também passou a contemplar projetos de proteção e regeneração do meio ambiente, que tragam melhor qualidade de vida das pessoas e comunidades. **RI**



BrazilFoundation

Donor Advised Funds da BrazilFoundation

Uma forma mais inteligente de doar

Crie um legado filantrópico e apoie instituições no Brasil que você confia por meio de um DAF da **BrazilFoundation**.

- O DAF da **BrazilFoundation** gerencia as doações de indivíduos, famílias ou organizações.
- Oferecemos apoio na definição da área de interesse e estratégia para os investimentos filantrópicos no Brasil.
- Assessoramos na seleção, monitoramento e acompanhamento dos resultados das Organizações da Sociedade Civil escolhidas.
- Doações para um DAF via **BrazilFoundation** nos EUA são **dedutíveis do imposto de renda** no país e podem reduzir impostos sobre ganhos de capital e heranças.
- As doações podem ser feitas em dinheiro ou ativos não monetários.
- A **doação rende** enquanto você decide quando e quais organizações irá apoiar.

Construa um legado de doação em parceria com a **BrazilFoundation**.

Para mais informações:
brazilfoundation.org

*As isenções fiscais são válidas apenas para declarações de rendimentos nos EUA.





24° ENCONTRO
INTERNACIONAL
RELAÇÕES COM INVESTIDORES
& MERCADO DE CAPITAIS

REALIZAÇÃO

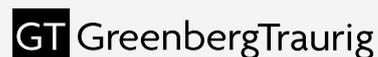
abrasca

ibri
Instituto Brasileiro de
Relações com Investidores



Tendências do mercado e networking com profissionais renomados

PATROCINADORES OURO



PATROCINADORES PRATA



blendON



MZ



THE MEDIA GROUP

APOIO ESPECIAL



ORGANIZAÇÃO



PARCEIROS DE MÍDIA



ENTIDADES APOIADORAS

ABRAPP | ABVCAP | AMEC | ANBIMA | ANCORD
APIMEC BRASIL | FACPCS | IBEF SP | IBRACON

“
**Prêmio
APIMEC IBRI**
valoriza os profissionais
que fazem a diferença.

CAROLINA ALMEIDA
Luz Capital Markets

”

por **RODNEY VERGILI**

PÁGINA 86



IBRI realizou o
lançamento da 6.^o
edição do Programa
de Mentoring

PÁGINA 90

24.^a edição do Encontro de
RI e Mercado de Capitais
debaterá sobre demandas
do profissional de RI

PÁGINA 92

IBRI prestigia
o evento “50 anos
de escrituração do
Itaú Unibanco

PÁGINA 93

"Prêmio APIMEC IBRI, valoriza os profissionais que fazem a diferença",

Carolina Almeida, diretora de operações da **Luz Capital Markets**

O Prêmio APIMEC IBRI, que tem o objetivo de valorizar as melhores práticas e contribuir para a construção de um Mercado de Capitais cada vez mais forte e transparente, laureou, em sua 3ª edição, os profissionais que se distinguiram pela comunicação fluida, correta, tempestiva e inovadora, declara **Carolina Almeida**, diretora de operações da **Luz Capital Markets**.

por **RODNEY VERGILI**

E pelo segundo ano consecutivo, a Luz Capital Markets apoiou o Prêmio, que reconhece a importância do aprimoramento dos especialistas de Relações com Investidores e analistas de valores mobiliários, objetivando que sua atuação possa permitir um crescimento sustentável do mercado.

“O Mercado de Capitais possui inúmeros talentos entre os Profissionais de Relações com Investidores e Analistas de Valores Mobiliários, que se destacam pela inovação, relacionamento ágil e o diálogo aberto com os stakeholders”, enfatiza Carolina Almeida, Diretora de Operações da Luz Capital Markets.

Para Carolina Almeida, as transformações na comunicação e o relacionamento no mundo digital criaram um novo comportamento, ampliando os contatos on-line e trazendo muitos desafios.

“Os profissionais precisam estar conectados com as tecnologias atuais para oferecerem respostas que transmitam confiança e transparência que o mercado exige. É evidente que a comunicação com os stakeholders deve atender ambas as partes, para buscar as melhores estratégias comerciais e operacionais para as empresas e os investidores”, afirma.



CAROLINA ALMEIDA, Luz Capital Markets

Segundo Carolina Almeida, “os vencedores do Prêmio se destacaram pela resiliência e pelo dinamismo, atuando com o objetivo de superar as expectativas do mercado, por meio da utilização de ferramentas que aprimoraram o relacionamento com os diversos públicos. Outro destaque foi o compartilhamento das informações, que permitiu maior integração e forneceu a devida segurança para as transações comerciais”.

“Os desafios são grandes para o Mercado de Capitais. Por isso, é essencial que os profissionais intensifiquem o compromisso com o diálogo aberto, pronta disponibilidade de atendimento, utilização de modernos meios de comunicação e conexão com os caminhos da economia, para oferecer confiança e segurança ao investidor”, frisa.

MERCADO FINANCEIRO

Ao falar da Luz Capital Markets, Carolina Almeida observa: “Somos especialistas na atividade de Printer, produzindo todos os documentos para a realização de uma Oferta Pública, inclusive com todas as adaptações advindas da nova Resolução CVM 160. A empresa possui portfólio com mais de 2.000 Ofertas Públicas “produzidas”, segregadas entre renda fixa e renda variável”.

“Contamos com um sistema exclusivo, que permite ajustes múltiplos e simultâneos, protocolos imediatos, distribuição digital e comparativos precisos entre versões, para as seguintes ofertas: IPO (em inglês, Initial Public Offering, em português, Oferta Pública Inicial), Follow-On (Oferta subsequente de ações), Fundos de Investimento, Fiagro (Fundo de Investimento do Agronegócio), Debêntures (títulos de dívida), CRA (Certificado de Recebíveis do Agronegócio) e CRI (Certificado de Recebíveis Imobiliários)”, declara Carolina Almeida.

A executiva afirma que “o portfólio da Luz Capital Markets engloba serviços, como o input de informações no Formulário de Referência (FRE), Formulário Cadastral (FCA), Informações Trimestrais (ITR), Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP), Informe sobre o Código de Governança (ICG), incluindo serviços de Relações com Investidores”.

“Na Luz Capital Markets, os projetos são elaborados e conduzidos por uma equipe de profissionais sêniores, provenientes do Mercado de Capitais e da área de RI de companhias abertas. O time também conta com a tecnologia avançada e a parceria com a DFIN – Data Room Venue, que permite oferecer aos clientes: controle, agilidade, segurança e confidencialidade”, destaca Carolina Almeida.



Os desafios são grandes para o Mercado de Capitais. Por isso, é essencial que os profissionais intensifiquem o compromisso com o diálogo aberto, pronta disponibilidade de atendimento, utilização de modernos meios de comunicação e conexão com os caminhos da economia, para oferecer confiança e segurança ao investidor.



RELEVÂNCIA DO PRÊMIO

O Prêmio APIMEC IBRI deve se consolidar nos próximos anos, pois tem a missão de alavancar o desenvolvimento e integração dos profissionais do Mercado Brasileiro de Capitais, coordenado por importantes instituições, que fazem a diferença em todos os seus projetos, diz.

A APIMEC tem como missão preparar os profissionais de investimentos para liderar o processo de fomento e desenvolvimento dos mercados financeiro e de capitais, promovendo a integração e a melhoria constante nos fluxos de informações entre os diversos públicos envolvidos.

O IBRI cumpre a missão de formar e valorizar os profissionais de RI (Relações com Investidores), agentes protagonistas no desenvolvimento do mercado de capitais, seja por meio do compartilhamento de experiências ou por incentivo para adoção das melhores práticas.

PRÊMIO APIMEC IBRI

O Prêmio é uma realização da APIMEC Brasil (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Brasil) e do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores).

Os vencedores de cada uma das sete categorias do 3º Prêmio APIMEC IBRI foram:

- (a) Melhor Analista de Valores Mobiliários: Leonardo Andrade Correa;
- (b) Melhor Casa de Análise de Valores Mobiliários: BTG Pactual;
- (c) Melhor Casa de Análise Independente de Valores Mobiliários: Elevance;
- (d) Melhor Profissional de RI - Small/Middle Cap: Adalberto Pereira dos Santos;
- (e) Melhor Profissional de RI - Large Cap: Alfredo Egydio Setubal;
- (f) Melhor Prática e Iniciativa de RI - Small/ Middle Cap: 3R Petroleum; e

(g) Melhor Prática e Iniciativa de RI - Large Cap: Banco do Brasil. A votação foi direta e realizada por analistas "Pessoa Física" credenciados e associados pela APIMEC Autorregulação (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais para Autorregulação) e APIMEC Brasil, além de associados efetivos do IBRI.

O 3º Prêmio APIMEC IBRI teve abrangência nacional e contou com o patrocínio das empresas: B3 (Brasil, Bolsa, Balcão); BNY Mellon; Innova - All Around The Brand; Madrona Advogados; MZ Group; e Luz Capital Markets - Printer. Para acompanhar a premiação na íntegra, basta acessar: www.youtube.com/watch?v=z_EAQMxP-fE

Agende-se: entrega do Prêmio APIMEC IBRI ocorrerá em 07 de dezembro de 2023

Os representantes da APIMEC Brasil (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Brasil) e do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) – participantes do Comitê de organização do 4º Prêmio APIMEC IBRI – decidiram que a solenidade de Premiação será presencial e ocorrerá no dia 07 de dezembro de 2023. A cerimônia acontecerá presencialmente no Blue Tree Premium Faria Lima, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.989, em São Paulo.

Relacionamento

“Merece destaque que a 4ª edição do Prêmio APIMEC IBRI será presencial, possibilitando aprofundar o relacionamento entre analistas de investimentos e profissionais de Relações com Investidores. Acredito que iniciamos a consolidação de um evento que será de confraternização de final de ano entre duas profissões que têm contato diário”, declara **Geraldo Soares**, Presidente do Conselho de Administração do IBRI.

Decisão de investimento

“O Prêmio APIMEC IBRI consolida a integração das atividades de Análise de Investimento e de Relações com Investidores. Os profissionais dessas áreas se relacionam no processo de análise e recomendação, propiciando aos investidores, institucionais ou de varejo, decisão de investimento fundamentada.

Adicionalmente, o mecanismo de seleção dos Premiados, por votação direta auditada, garante processo equitativo e transparente”, enfatiza **Lucy Sousa**, Presidente Executiva da APIMEC Brasil.

Neste ano, não haverá lista de indicados de profissionais de Relações com Investidores, sendo que a votação será aberta, conforme ocorreu na 1ª edição. O voto continua a ser realizado no mesmo formato, ou seja, eletrônico e auditado, mas cada eleitor poderá indicar o seu candidato para profissionais de RI.

A votação é realizada por analistas "Pessoa Física" credenciados e associados pela APIMEC Autorregulação (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais para Autorregulação) e APIMEC Brasil, além de associados efetivos do IBRI.

A premiação elege anualmente os melhores profissionais e casas de análise em sete categorias: Melhor Analista de Valores Mobiliários; Melhor Casa de Análise de Valores Mobiliários; Melhor Casa de Análise Independente de Valores Mobiliários; Melhor Profissional de RI – Small/Middle Cap; Melhor Profissional de RI – Large Cap; Melhor Prática e Iniciativa de RI – Small/Middle Cap; e Melhor Prática e Iniciativa de RI – Large Cap.

O objetivo da APIMEC Brasil e do IBRI é premiar as melhores práticas e contribuir para construir um mercado de capitais cada vez mais forte, transparente e equânime.

Danilo Cabrera é o convidado de episódio do **IR Talks**

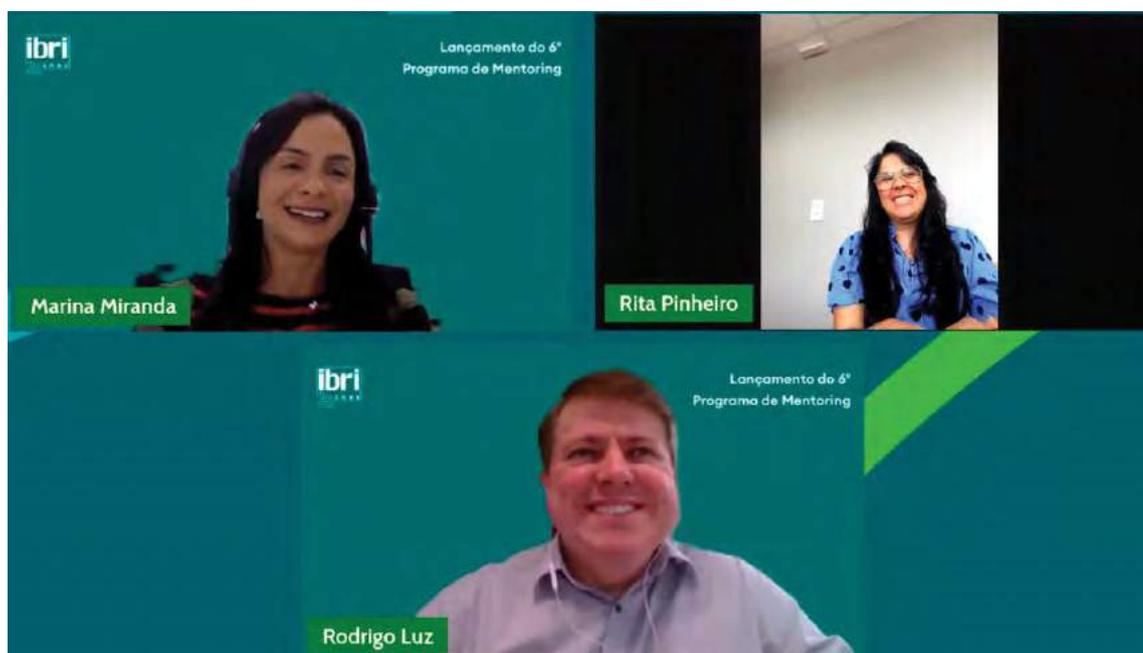
O terceiro episódio do **IR Talks** já está disponível e desta vez conta com a presença de **Danilo Cabrera**, Head de RI da Minerva Foods, que falou sobre suas experiências ao longo da carreira e comentou os bons resultados obtidos pela companhia nos últimos anos. Ao lado de **Cássio Rufino**, CFO & COO da MZ, ele falou sobre sua experiência de mais de 15 anos no mercado financeiro, contando desde como a área de RI surgiu na sua vida, até os desafios diários como Head de uma

grande empresa. O talk show que conta com o apoio do IBRI, apresenta as principais tendências e aborda a trajetória de líderes do mercado de capitais para demonstrar que o papel da área de Relações com Investidores vai além do que costuma aparecer em descrições funcionais e definições estritamente regulatórias. Para acompanhar o episódio na íntegra, basta acessar: https://portal.mzgroup.com/?post_type=noticias&p=27802&preview=true

IBRI lança a 6ª edição do Programa de Mentoring

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) realizou o lançamento do 6º Programa de Mentoring, em 17 de maio de 2023. O evento ocorreu por meio de transmissão no canal do IBRI no YouTube.

por **JENNIFER ALMEIDA**



MARINA MIRANDA, RITA PINHEIRO E RODRIGO LUZ

Rodrigo Luz, Conselheiro de Administração do IBRI e Coordenador do Programa de Mentoring do Instituto, realizou a abertura do webinar que contou, também, com apresentações de **Marina Miranda**, Diretora da Regional IBRI Minas Gerais, e **Rita Pinheiro**, Analista de Relações com Investidores da MRS Logística S.A. “Para quem não sabe Marina Miranda e Rita Pinheiro foram mentora e mentorada da 5ª edição do Programa de Mentoring do IBRI”, destacou Rodrigo Luz.

O Programa de Mentoring do IBRI foi lançado em 2019 e objetiva compartilhar conhecimento entre os membros, estreitar contatos e desenvolver perspectivas complemen-

tares para a carreira. O conhecimento transmitido é válido tanto para membros de companhias já listadas como para empresas em processo de abertura de capital, acrescentou Rodrigo Luz.

“Esta é uma rica oportunidade para se desenvolver profissionalmente, tirar dúvidas de temas pontuais na arte das Relações com Investidores e assim ter êxito na carreira de RI”, observou Rodrigo Luz. Ele explicou que o Programa não é engessado, pelo contrário, é estruturado para que mentor e mentorado tenha a liberdade de formar a agenda de acordo com as necessidades do mentorado.

Segundo Rodrigo Luz, há casos em que os profissionais que fizeram as primeiras edições do Programa de Mentoring ainda continuam com as reuniões de mentoria, “pois os profissionais estreitaram os laços e tornaram-se muito próximos”.

“Quando ingressei na área de Relações com Investidores, eu não conhecia absolutamente nada de Relações com Investidores e na época eu procurei o IBRI e recebi apoio do Instituto. Rapidamente minhas necessidades foram supridas e após oito meses, eu passei de uma posição de analista para ocupar um cargo gerencial”, relatou Rodrigo Luz.

A única regra para participar do Programa é que o mentorado seja associado do IBRI. Em seguida, deve preencher a ficha de inscrição e inserir quais são as suas dúvidas ou temas que gostaria de abordar, para que a Comissão do Programa escolha o melhor profissional para ser mentor.

O PROGRAMA NA PRÁTICA

“A área de Relações com Investidores é muito dinâmica e aprendemos o tempo todo. O conteúdo é riquíssimo, o profissional de RI precisa conhecer não apenas a empresa, mas os competidores, o mercado em que você atua, entre outros pontos que podem afetar o negócio. Então, Relações com Investidores é uma área que exige dedicação do profissional em termos de aprendizado, demandando sempre algum tipo de atualização”, afirmou Marina Miranda.

Rita Pinheiro comentou que “não tinha muito conhecimento da área de RI no início da profissão” e ter procurado o IBRI a “ajudou muito”. “Fui coroada com a mentora Marina Miran-

da. Ela veio para dar outro olhar e não esperava receber este presente de tê-la na minha vida. Agradeço muito ao IBRI”, disse Rita Pinheiro.

Ao falar de sua experiência, Rita Pinheiro afirmou que o Programa de Mentoring do IBRI superou suas expectativas, especialmente na parte pessoal com dicas e trocas de conhecimento. “Na mentoria, a pessoa dá muito de si para o mentorado e saio satisfeita em todos os sentidos”, acrescentou.

Marina Miranda pontuou que o Programa de Mentoring é “uma troca” e descreveu que no primeiro dos seis encontros houve a definição de quais seriam “os temas a serem debatidos e quais eram os objetivos e anseios profissionais da Rita Pinheiro”. “Falamos a respeito da estruturação de relatórios, a coleta de informações, discutimos muito sobre fornecedores e como melhorar e digitalizar os processos, fazer pequenas entregas e depois como escalar”, detalhou Marina Miranda. Outro tema que esteve presente nas conversas das duas profissionais foi ESG (do inglês, Environmental, Social and Governance; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança), concluiu Marina Miranda.

Para fazer a inscrição para o Programa de Mentoring, basta preencher a ficha abaixo: https://docs.google.com/forms/d/1g4Ny4YEKRD_3gJErdRwhTa9X4_S0LS2Ij17I8rO9DAE/viewform?edit_requested=true

Para acompanhar o lançamento do 6º Programa de Mentoring do IBRI na íntegra, basta acessar: <https://www.youtube.com/watch?v=m4tkXFzkLsE>

IBRI apoia Web Summit Rio

André Vasconcellos, Diretor-Adjunto do IBRI Rio de Janeiro e Diretor de Relações com Investidores da Rio Securitização, representou o Instituto durante o Web Summit, que ocorreu no Rio de Janeiro de 01 a 04 de maio de 2023. “O Web Summit Rio realizou sua primeira edição no Rio de Janeiro e nós ficamos extremamente orgulhosos de sediar o evento global que mais gera conexões para revolucionar a indústria da tecnologia e da inovação”, declarou André Vasconcellos. Para mais informações, basta acessar: <https://rio.websummit.com/>

24ª edição do Encontro Internacional de RI e Mercado de Capitais traz debates sobre as demandas diárias do profissional de RI

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e a ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas) promovem, nos dias 26 e 27 de junho de 2023, a 24ª edição do Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, no Teatro B32, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.732, em São Paulo (SP).

Desta vez o evento será 100% presencial e contará com temas como inovações, tendências e temáticas relevantes para a área de Relações com Investidores e mercado de capitais.

O 24º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais é patrocinado pelas empresas: B3; Banco do Brasil; blendON; BNY Mellon; Bradesco; BTGPactual; Cescon Barriero Advogados; DATEV; Deloitte; Gorila; Greenberg Traurig; Itaú Unibanco; Luz Capital Markets – Printer; MZ; Petrobras; S&P Global Market Intelligence; Stocche Forbes; TheMediaGroup e Valor Econômico.

CONFIRA A SEGUIR A PROGRAMAÇÃO DO EVENTO:

Dia 26 de junho de 2023 – segunda-feira

13:30 – Credenciamento e welcome coffee

14:00 – Abertura será feita por Geraldo Soares, Presidente do Conselho de Administração do IBRI; João Pedro Nascimento, Presidente da CVM (Comissão de Valores Mobiliários); e Luis Henrique Guimarães, Presidente da ABRASCA.

14:30 – Painel 1: Ações da CVM para 2023/2024 com moderação de Jean Leroy, Presidente Executivo do IBRI; e debatedores: Antonio Carlos Berwanger, Superintendente de Desenvolvimento de Mercado da CVM; e João Pedro Nascimento, Presidente da CVM.

15:30 – Q&A

16:00 – Coffee Break

16:30 – Painel 2: A gestão da comunicação em empresas com múltiplas áreas de RI com moderação de Geraldo Soares, Presidente do Conselho de Administração do IBRI, e como debatedores: Alfredo Setubal, Diretor-Presidente e Diretor de Relações com Investidores da Itaúsa; e Paulo Rogério Caffarelli, CEO – Holding / financeira do Grupo Simpar.

17:30 – Q&A

18:00 – Encerramento dos trabalhos do dia

Dia 27 de junho de 2023 – terça-feira

08:30 – Welcome coffee

09:00 – Painel 3: O que o investidor espera do RI com moderação de Renata Oliva Battiferro, Vice-Presidente do Conselho de Administração do IBRI e Investor Relations General Manager da Gerdau, tendo como debatedores: Robert Van Dijk, CEO do Principal Financial Group do Brasil; Thiago Duarte, Head de Research do Banco BTGPactual; e Felipe Paiva, Diretor de Relacionamento com Clientes da B3.

10:00 – Q&A

10:30 – Coffee break

11:00 – Painel 4: A comunicação em situações de crise com moderação de Marco Geovanne Tobias da Silva e debatedores: Salvador Dahan, Diretor Executivo de Governança e Conformidade da Petrobras; e Tereza Kaneta, sócia do Grupo Brunswick.

12:00 – Q&A

12:30 – Brunch

13:30 – Apresentação da pesquisa Deloitte IBRI “Evolução da agenda ESG: o valor das ações de responsabilidade no mercado de capitais” com moderação de Rodrigo Luz, Conselheiro de Administração do IBRI, e como palestrante Reinaldo Oliari, Sócio de Audit & Assurance da Deloitte.

14:15 – Q&A

14:30 – Painel 5: ESG – Evolução e regulamentação com moderação de Henrique Filizzola, Sócio do escritório Stocche Forbes Advogados, e debatedores: Ross Kaufman, Sócio do escritório Greenberg Traurig, e Arturo Rodríguez, Senior Market Leader Ibero-America da IFRS Foundation (ISSB - International Sustainability Standards Board).

15:30 – Q&A

16:00 – Coffee break

16:30 – Painel 6: Tendências globais para um RI digital com moderação de Rodrigo Maia, Coordenador da Comissão de Desenvolvimento Internacional do IBRI, e tendo como debatedores: David Duarte, Diretor de Investimentos da 3 Comma Capital; Jorge Bravo, Professor de Economia e Finanças da Universidade Nova de Lisboa; e Isabel Ucha, Chief Executive Officer Euronext Lisboa.

17:30 – Q&A

18:00 – Encerramento

Para mais informações: <https://encontroderi.com.br/>

IBRI prestigia evento “50 anos de escrituração” do Itaú Unibanco

Geraldo Soares, presidente do Conselho de Administração do IBRI, Renata Oliva Battiferro, vice-presidente do Conselho de Administração, e Luiz Cardoso, superintendente do Instituto, prestigiaram o evento “50 anos de escrituração” do Itaú Unibanco, que contou, também, com a participação de profissionais de Relações com Investidores de destacadas empresas do mercado de capitais.

A comemoração das cinco décadas de prestação de serviço de escrituração pelo Itaú Unibanco ocorreu, em 23 de maio de 2023, em São Paulo, com transmissão on-line. Prestigiaram o evento, também, Milton Maluhy Filho, presidente executivo do Itaú Unibanco, Alfredo Setubal, presidente executivo da Itaúsa e membro do Comitê Superior de Orientação, Nomenclatura e Ética do IBRI, e Carlos Constantini, sócio e diretor de Wealth Management & Services no Itaú Unibanco.

Álvaro Pimentel, diretor da Itaú Investidores Institucionais & Investment Services, apresentou o painel “Escrituração Itaú: Uma jornada de transformação”, traçando um panorama histórico e de perspectivas para o negócio, anunciando que, a partir de agora, todos os clientes de escrituração do Itaú passam a acessar solução de dados da MZ, empresa de tecnologia de prestação de serviços para as áreas de Relações com Investidores.

O evento teve, também, o painel “Mercado de capitais: transformação e digitalização”, discutindo tendências do setor, com a participação de Jochen Mielke, CEO da B3 Digitas;



LUIZ ROBERTO CARDOSO, RENATA OLIVA BATTIFERRO e GERALDO SOARES

Patricia Stille, CEO da BEE4; e Guto Antunes, Head of Digital Assets do Itaú Unibanco.

Novos Associados do IBRI

Luan Maroto (TEN MEETINGS); Lucas Silva da Rosa (BANCO SICREDI); Marcela Horta Cançado (LOG COMMERCIAL PROPERTIES); Paola Valim (MANCHESTER INVESTIMENTOS); e Viviane Bage Andrade (SANTANDER BRASIL).

Leia na **RI!**

a revista do Mercado de Capitais.

REVISTA RI: 25 ANOS DE HISTÓRIA NO MERCADO



RI
RELAÇÕES COM INVESTIDORES
www.revistaRI.com.br

TSUNAMIS CORPORATIVOS
POR QUE ACONTECEM?
por **CIDA HESS** e **MÔNICA BRANDÃO**

BATE-PAPO COM ChatGPT
SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL & RELAÇÕES COM INVESTIDORES
por **STEVEN WADE**

ESTAMOS NO MELHOR MOMENTO PARA VOLTAR A INVESTIR EM STARTUPS
por **GABRIEL SIDI VIEIRA**

ENTREVISTA
Ronnie Nogueira
Publisher e Diretor Editorial, **Revista RI**
O editor da **Revista RI** fala sobre a trajetória de 25 anos à frente da principal e mais longeva revista do mercado de capitais brasileiro.
por **SONIA CONSIGLIO**

nº 269
MAR 2023

R\$ 20,00

ISSN 1982-1824

9 9771982 182008



www.revistaRI.com.br

Fundos de Pensão são desafiados a ampliar conexão com os jovens

A pirâmide etária brasileira está se invertendo. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que, a partir de 2030, a quantidade de idosos no País será maior do que a soma de crianças entre zero e 14 anos. Outro levantamento, desta vez do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), aponta que, até 2050, 57% da população economicamente ativa terá mais de 45 anos de idade.

por **ALEXANDRE TEIXEIRA**

Estas informações, somadas ao fato de que os brasileiros estão vivendo cada vez mais traz uma real preocupação a respeito de como garantir a qualidade de vida dessa crescente população que será formada por pessoas da terceira idade com grande parte dela fora do mercado de trabalho. Segundo a Organização das Nações Unidas, a expectativa de vida no Brasil em 1950 era em média de 48,1 anos. Agora, em 2023, é de 76,2 anos e em 2100 deve alcançar 88,2 anos.

Não por acaso foi necessária uma reforma no sistema previdenciário do INSS aumentando a idade da aposentadoria das mulheres para 62 anos e a de homens para 65, assim como o aumento do tempo de contribuição de mulheres e homens, respectivamente para 35 e 40 anos (antes era 30 e 35 anos), para que o sistema se mantivesse em condições de continuar a efetuar o pagamento de benefícios não só para os atuais aposentados como para os novos.

Acontece que, daqui a alguns anos, possivelmente será preciso uma nova reforma porque o número de pessoas em idade de se aposentar está aumentando e, ao viverem mais, naturalmente elas recebem o benefício por mais tempo. Para piorar as contas, a queda na taxa de natalida-

de faz com que a cada ano haja menos cidadãos economicamente ativos.

A lógica é simples, menos gente trabalhando significa menos gente produzindo e contribuindo com a previdência. Na outra ponta, aumenta o número de pessoas com direito a receber.

Neste cenário, não há dúvidas de que a previdência privada complementar fechada é a solução para manter uma boa qualidade de vida das pessoas que encerrarem o período produtivo e se aposentarem. Na medida em que o sistema público oficial perde sua capacidade de garantir boas remunerações, uma renda extra proporcionada pelas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPCs) possibilitará aos brasileiros manterem o padrão de vida que estão acostumados e que desejam ao fim de anos de labuta.

Mas há um desafio à frente das EFPCs para que elas possam de fato contribuir para o bem-estar social da maioria e não apenas de um nicho como é hoje. Existe a necessidade de maior aproximação de seu público, principalmente os mais jovens que enxergam a aposentaria como algo dis-

OPINIÃO

tante e um assunto que pode ser deixado para depois. Não se trata apenas de uma avaliação incorreta por parte deles. É, acima de tudo, um traço da nossa cultura deixar para se preocupar com a aposentadoria em cima da hora, quando pouco pode ser feito para garantir uma renda adequada para viver bem.

E a solução para que esse desafio seja vencido pelas EFPCs passa pela digitalização de seus processos, o que exige investimento em tecnologia e inovação, assim como a aplicação de ferramentas atualizadas de marketing e comunicação para alcançar o público mais jovem. É essencial entender e criar novos formatos e linguagens digitais porque elas são capazes de agregar ao setor de previdência privada um ponto de intersecção entre as distintas gerações, tornando-a atrativa para todos e não só para as gerações mais velhas.

Necessário se faz que as entidades de previdência privada desenvolvam e ofereçam um ecossistema de produtos personalizados para essa variedade etária de público, assim como fazer um marketing alinhado às dores e necessidades desses perfis. É nesse contexto, para resolver essas questões, que as prevtechs ou pensiontechs, startups especializadas em soluções para o setor previdenciário, entram no circuito.

Em primeiro, elas garantem às EFPCs a possibilidade de se digitalizarem rapidamente oferecendo aos seus participantes plataformas e aplicativos de celulares com diversos serviços e a mesma segurança dos aplicativos dos bancos digitais. Além da agilidade, o investimento para a adaptação é bem menor do que se o fundo de pensão fosse partir do zero, criando suas próprias plataformas.

Por serem empresas novas e criadas em meio à transformação digital, as startups também falam melhor com o público jovem. A mesma tecnologia que dá transparência e se alinha perfeitamente ao estilo de vida das gerações mais jovens, permite uma comunicação mais rápida e eficiente com os participantes, a realização de pesquisas, a oferta de produtos e serviços que no modelo analógico seriam inviáveis. Um exemplo de vantagem é que por meio de um aplicativo, fica muito mais fácil para o beneficiário tomar crédito, já que ele pode resolver tudo sem sair de casa, apenas usando seu smartphone ou computador pessoal. O resultado é a melhora da performance da própria instituição que passa a acumular mais com os juros provenientes dos financiamentos, além do fato de que essa possibilidade se torna um atrativo para novos entrantes.

O melhor de tudo é que as EFPCs não precisam se preocupar com o processo de transformação, pois as pensiontechs se responsabilizam por todo o processo. Ou seja, as fundações podem se manter focadas naquilo que mais sabem fazer que é gerir os recursos dos seus participantes para cumprir as suas metas atuariais e benchmarks. Apesar de tantas vantagens, são poucas ainda as EFPCs que buscam e implantam as soluções oferecidas pelas pensiontechs.

Uma das razões é o próprio conservadorismo existente no setor. Como usar tecnologia e marketing para alcançar os mais diferentes objetivos? Por questões culturais ainda existe o medo de que a implantação de ferramentas digitais e modelos de marketing e comunicação mais modernos elevam demasiadamente os custos operacionais.

No entanto, é exatamente o contrário que ocorre. A digitalização é escalável e, depois de implantada, permite atingir cada vez mais pessoas sem aumento de custos, ao contrário do que acontece com sistemas analógicos, em que o crescimento exige estruturais maiores. Além disso, a tecnologia traz mais precisão e agilidade, permite fazer mais com muito menos custo e alta assertividade. Sem contar que o tempo para desenvolvimento da solução deixa de ser preocupação porque a pensiontech já resolveu isso.

Por fim, frisando o que foi dito nas linhas acima, a digitalização não só facilita a vida de quem já faz parte do sistema como faz do produto “previdência privada” algo mais atrativo para a Geração Z, bastante acostumada à tecnologia e cada vez mais resistente e desinteressada dos métodos tradicionais e analógicos de atendimento e operação.

Ao abraçar tecnologia, inovação e marketing como pilares do negócio, o setor se torna mais atrativo, desvencilhando-se da ideia de que contribuição previdenciária é coisa de “velho” e antiquada e embutindo na cultura a consciência de que ao contrário disso, é sim um investimento seguro, saudável e alinhado ao propósito de cada geração. **RI**



ALEXANDRE TEIXEIRA
é sócio e CEO da uFund.
alexandre@ufund.com.br

Quando se trata de informação você prefere velocidade ou credibilidade?



O Valor PRO oferece os dois e muito mais.

Com notícias dos bastidores do mercado, ferramentas analíticas e informações completas sobre finanças e negócios, o **Valor PRO** é um serviço de informações em tempo real que une toda a velocidade que o mercado exige à credibilidade do **Valor Econômico**.

SOLICITE UMA DEMONSTRAÇÃO.
valorpro.com.br | 0800-003-1232

Valor^{PRO}

Versátil como o mercado.
Confiável como o Valor.



Mudar
Planejar
Implementar
Operar
Transformar

Nossos clientes já sabem que faz toda a diferença se conectar com quem torna suas ideias e seus sonhos, realidade.
E transforma de ponta a ponta.

www.deloitte.com/transforma

Deloitte.