O PAPEL DO **CONSELHO** EM **FUSÕES & AQUISIÇÕES**

RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revistaRI.com.br

REFORMA **TRIBUTÁRIA** & GOVERNANÇA PROATIVA

por **REGINA BIGLIA**

CONSELHO **FISCAL**

UMA INSTITUIÇÃO DA HISTÓRIA SOCIETÁRIA BRASILEIRA

por **ROBERTO LAMB**

A IMPORTÂNCIA DA **GOVERNANÇA** PARA QUE **ESTATAIS** CUMPRAM SUA **MISSÃO SOCIAL**

por **PEDRO MELO**



Sandra Guerra fotografada por Fifi Tong

ENTREVISTA

Sandra Guerra
ÍCONE DA GOVERNANÇA

Sócia-fundadora da **Better Governance** e autora do *best seller* "**A Caixa-Preta da Governança**" - *precursora da Governança Corporativa no Brasil* - fala sobre sua rica vivência de 28 anos nesta área, atuando como executiva e conselheira.

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

nº276
NOV 2023

R$ 20,00

ISSN 1982-1824


SUA PERSONALIDADE
REFLETIDA EM
CADA DETALHE.
Deca
Deca You é a Deca cada vez mais do seu jeito.
Uma linha completa com diversas possibilidades
de personalização: formatos, tamanhos e cores.
Tudo pensado no detalhe do detalhe para tornar o
seu ambiente único como você. **Conheça, escolha e
combine o nosso design com a sua personalidade.**
D.COAT
TECNOLOGIA DE CORES DECA

deca

Design para ver e viver.



P
M
G

YOU

Bica Quadrada
e Acionamento
Redondo
Dark Antracite.

DETALHES MO

É O QUE FAZ A DECA,
SER A DECA.

deca.com.br
/DecaOficial

RI

nº 276 • Novembro 2023



04 Ponto de Vista
América Latina, já não é a mesma!
POR GLADES CHUERY

06 IBGC Comunica
A importância da Governança para que Estatais cumpram sua missão social
POR PEDRO MELO E DANILO GREGÓRIO

10 Orquestra Societária
Entrevista: **Sandra Guerra**, sócia-fundadora da **Better Governance**
POR CIDA HESS E MÔNICA BRANDÃO

20 Espaço APIMEC Brasil
Emergências Sociais
POR LUCY SOUSA

22 Voz do Mercado
Assembléias Digitais, Boletim de Voto a Distância e a oportunidade de fazer a diferença
POR JOÃO PEDRO NASCIMENTO

24 Conselhos de Administração
O papel do Conselho em Fusões & Aquisições
POR CECÍLIA ANDREUCCI, ELIANE LUSTOSA, IVO GODOI JUNIOR, JORGE CARNEIRO E MATHIAS MANGELS

30 Enfoque
Reforma Tributária & Governança Proativa
POR REGINA BIGLIA

34 Conselho Fiscal
Conselho Fiscal: uma instituição da história societária brasileira
POR ROBERTO LAMB

42 Capitalismo Consciente
Conselhos com propósito: a busca da prosperidade consciente e sustentável
POR MARCELO MURILO

44 Registro
XX Seminário Internacional FACPCS
POR RODNEY VERGILI

54 Educação Financeira
Reflexões sobre as **Mudanças da Vida**
POR JURANDIR SELL MACEDO

59 IBRI Notícias
Prêmio APIMEC IBRI é reconhecimento de excelência
POR RODNEY VERGILI

71 Opinião
A urgência da excelência nas **atividades pro bono**
POR ALEXANDRE OLIVEIRA



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: André Vasconcellos, Cida Hess, Eduarda La Rocque, Eliane Lustosa, Fábio Henrique de Sousa Coelho, Hélio Garcia, Jurandir Macedo, Marcelo Mesquita, Mônica Brandão, Ricardo Amorim, Roberto Teixeira da Costa, Sonia Consiglio 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.

Vai preencher os formulários FRE, FCA, ITR e DFP?

A Luz Descomplica!



A **Luz Capital Markets** é um facilitador nos inputs de dados para atender às exigências da CVM. Com time especializado na usabilidade do sistema e o conhecimento das regras, nossa estrutura e tecnologia garantem agilidade, sigilo e eficácia nos prazos.

Mais que Printer, geramos soluções completas para as boas práticas de RI.

www.luzcm.com.br

LUZ
CAPITAL MARKETS

AMÉRICA LATINA, JÁ NÃO É A MESMA!

Minha percepção sobre a América Latina é outra. Foram mais de 1200 pessoas reunidas no Panamá, discutindo e aprendendo sobre os temas: ética, integridade, riscos, compliance, governança corporativa, PLD/FT, Inteligência Artificial, Proteção de Dados e mais!

por **GLADES CHUERY**

O Panamá, frequentemente reconhecido por sua exuberante biodiversidade e seu icônico canal, tem feito progressos significativos em outras áreas, provando ser muito mais do que apenas um destino turístico. Nos últimos anos, o país tem demonstrado um compromisso firme com a promoção da governança, gestão de riscos, compliance e, mais especificamente, com a prevenção à lavagem de dinheiro, branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo.

Para comprovar isto, no mês de outubro último, fui convidada pela *Asociación de Oficiales de Cumplimiento de Panamá (ASOCUPA)* para apresentar um tema que no Brasil já é muito conhecido: *Segurança, privacidade de dados e inteligências artificial. O Congresso teve como tema central "Fortalecer a Cultura de Compliance numa Perspectiva Estratégica e Operacional"* um evento de extrema importância no combate global às atividades ilícitas nesta matéria. Temas como Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo, tiveram grande destaque, pois é sabido que os países da América Latina têm esmerado esforços na busca em combater a todos os crimes.

De modo geral, a América Latina tem vivenciado um crescente interesse e preocupação com relação aos temas de Governança, Riscos, Compliance e PLD/FT (Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo), gerando cada vez mais interesse de inúmeros profissionais acerca do tema.

Essas questões têm ganhado cada vez mais relevância em toda a América Latina, à medida que as empresas, instituições financeiras e governos reconhecem a importância de estabelecer práticas sólidas de governança corporativa, gerenciamento de riscos e conformidade com regulamentações internas e externas.

Durante o período em que estive no Panamá, vivenciei momentos intensos e tive a oportunidade de dialogar com importantes figuras, incluindo o presidente do Banco de Fomento do Panamá, diretores de diversas organizações privadas, Compliance Officers (em inglês), representantes de instituições governamentais e, além disso, pude conhecer diversas iniciativas em andamento na América Latina voltadas para promover os princípios da ética, integridade, governança corporativa, conformidade e outros temas relevantes. Uma experiência única.

PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Podemos sim dizer que estamos vivendo uma "nova era", a era da inteligência artificial (IA), que trouxe consigo uma série de avanços tecnológicos que estão transformando a forma como vivemos, trabalhamos e interagimos com o mundo ao nosso redor e até como nos divertimos.

Ao abordar o tema da Inteligência Artificial ao público panamenho, também foi necessário dissipar algumas ideias já "preconcebidas", tais como: *"A IA substituirá o ser humano em atividades cruciais"* ou *"A IA roubará meu emprego"*, frases que também são frequentemente ouvidas aqui no Brasil.

Bem, vencido este desafio, trouxe à baila algumas questões que também são desafiadoras e mais complexas que estão relacionadas à privacidade e proteção de dados. À medida que os sistemas de IA se tornam mais onipresentes, é crucial discutir como podemos equilibrar o progresso tecnológico com a preservação dos direitos individuais, isto é, a privacidade de dados pessoais.

A privacidade e a proteção de dados são pilares fundamentais de uma sociedade democrática e justa. Elas garantem que os indivíduos tenham controle sobre suas informações pessoais e proteção contra o uso indevido de seus dados por qualquer outra pessoa ou empresa. À medida que a IA se torna mais integrada em nossas vidas, a quantidade de dados coletados e processados por sistemas de IA também aumenta exponencialmente. Isso levanta preocupações significativas sobre como esses dados são utilizados e protegidos.

DESAFIOS NA ERA DA IA: DA COLETA AO USO RESPONSÁVEL

Como sabem, no Brasil, já temos em vigor a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, (Lei 13.709/2018), que trata sobre os aspectos mais amplos dos dados pessoais, desde a coleta ao tratamento dos dados pelas corporações.

Sistema que operam com a IA dependem de grandes conjuntos de dados para aprender e melhorar suas habilidades. Isso muitas vezes envolve a coleta de dados pessoais, que pode ser desde os históricos médicos, registros financeiros as nossas preferências de consumo.

Fato é que a coleta excessiva de dados pessoais pode comprometer a privacidade das pessoas, especialmente quando não são devidamente protegidos, o que é de responsabilidade das corporações que os tem.

Mas o que vamos fazer? Evitar o uso de sistemas de IA? Temê-la? Na verdade, não, o grande desafio está em garantir o uso responsável dos sistemas de IA. A automação e a capacidade de tomar decisões independentes desses sistemas podem ter implicações significativas para os direitos humanos, como o acesso igualitário a serviços, oportunidades e justiça. É essencial que a IA seja desenvolvida e usada de maneira ética e equitativa.

O QUE TENTAMOS EXPLICAR E EXPOR?

A ética e a transparência são fundamentais para garantir a confiança nas tecnologias de IA. As corporações devem ser transparentes sobre como coletam, usam e compartilham dados. Isso inclui a divulgação de algoritmos e a explicação de como as decisões são tomadas.

Além disso, a como boa prática a privacidade deve ser incorporada desde o início do desenvolvimento de sistemas de IA. Isso significa que as considerações de privacidade devem ser parte integrante do *design do sistema*, (*privacy by design*, conforme a Lei 13.709/2018), em vez de serem tratadas como uma reflexão tardia.

CONCLUSÃO

Como reflexões finais, que servem também para nós brasileiros, é fazer uso da inteligência artificial, sempre com o viés de oportunidades, para melhorar a qualidade de vida, impulsionar os progressos empresariais e otimizar negócios.

No entanto, é essencial abordar as preocupações relacionadas à privacidade e proteção de dados de forma proativa. Isso envolve a colaboração de governos, organizações, desenvolvedores e usuários para garantir que a IA seja usada de maneira ética e responsável, respeitando os direitos e a dignidade de todos.

Uma coisa é fato, a proteção da privacidade e dos dados pessoais não deve ser suplantada em nome dos avanços tecnológicos, mas sim integrada como um componente central do desenvolvimento e uso da IA. **RI**



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

A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA PARA QUE ESTATAIS CUMPRAM SUA MISSÃO SOCIAL

A gestão eficiente, transparente e bem-sucedida das empresas estatais brasileiras, sejam as públicas ou as sociedades de economia mista, é fundamental para que elas cumpram com seu propósito no desenvolvimento sustentável. Essas organizações cresceram e se multiplicaram sob a justificativa de atendimento a demandas sociais não supridas pela iniciativa privada. Hoje, impactam fortemente o orçamento e a alocação de recursos públicos, a oferta de produtos e serviços relevantes para a qualidade da vida e o bem-estar, os investimentos de pessoas físicas e jurídicas, setores estratégicos e o ambiente de negócios em geral.

por **PEDRO MELO** e **DANILO GREGÓRIO**

É muito importante que as estatais tenham um modelo de gestão especialmente robusto, congruente com a magnitude de suas atividades e suas externalidades. Por isso, neste momento em que precisamos unir todos os esforços possíveis para colocar em definitivo o País na direção do desenvolvimento sustentável, líderes e técnicos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além dos próprios administradores dessas empresas, devem assumir compromisso inequívoco e efetivo com o avanço da governança.

Espera-se que os órgãos e agentes do governo zelem pela eficiência na administração de recursos públicos, pelo

> **Precisamos unir todos os esforços possíveis para colocar em definitivo o País na direção do desenvolvimento sustentável, líderes e técnicos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além dos próprios administradores dessas empresas, devem assumir compromisso inequívoco e efetivo com o avanço da governança.**

cumprimento da legislação em vigor e pela observância do princípio constitucional – atender aos objetivos de políticas públicas previstas em lei – de criação e manutenção de empresas públicas e de sociedades de economia mista.

Para que a resposta a esse desafio seja bem-sucedida, há recomendações pertinentes e consistentes, expressas com clareza na sexta edição, recentemente lançada, do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023), que define: "Governança corporativa é um sistema, formado por princípios, regras, estruturas e processos, pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas com vistas à geração de valor sustentável para elas próprias, para seus sócios e para a sociedade em geral".

A boa governança corporativa é alicerçada nos princípios da integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. Esses são elementos essenciais para promover a confiança e o alinhamento de interesses entre os diversos agentes e, assim, viabilizar os resultados esperados.

A importância da boa governança para as estatais é evidente. Para uma empresa pública ou uma sociedade de economia mista, contribuir para impactos sociais positivos é mais do que um propósito aspiracional. Trata-se de obrigação definida em lei para satisfazer um interesse coletivo ou imperativo de segurança nacional, conforme determina o artigo 173 da Constituição Federal. Sem princípios, regras, estruturas e processos para dirigir e monitorar a estatal, não há como garantir o alcance de um objetivo como esse, tão desafiador, amplo e com múltiplos impactos.

O respeito aos princípios e a adoção consistente das melhores práticas de governança propiciam maior efetividade no planejamento estratégico, no gerenciamento de riscos, na prestação de contas e na consideração das partes interessadas, dentre outros benefícios tangíveis e intangíveis em curto, médio e longo prazos.

O conselho de administração tem papel-chave nesse contexto, pois deve atuar como guardião do propósito, dos valores, do objeto social e do sistema de governança da organização. Ele é o órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, da avaliação de sua execução pela diretoria e da conexão entre a gestão e os acionistas.

Para que funcione adequadamente, o conselho de administração depende de uma composição muito bem pensada e planejada. Seus integrantes devem ter competências técnicas e comportamentais compatíveis com o cargo e a capacidade para tomar decisões com autonomia e isenção, sem interferência de interesses pessoais, de acionistas ou grupos específicos.

O compromisso do conselho deve ser com o interesse da empresa. Por mais contraditório que pareça, nem sempre a vontade dos acionistas, que elegem os conselheiros, coincide com o que é o melhor para a empresa. É por isso que os processos de indicação e seleção de membros de conselhos de administração são fatores críticos de sucesso, exigindo aprimoramento constante na mitigação de conflitos de interesses para a valorização de critérios técnicos.

Mais do que refletir sobre quem deve estar nos conselhos, vale a pena prosseguir com uma agenda de reformas que ganhou força, mas que se estagnou após os primeiros anos da edição da Lei das Estatais (13.303/2016). Há recomendações de referências nacionais e internacionais para a evolução da governança nesse campo, como a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), o G20, o Banco Mundial, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Transparência Internacional.

Na *Agenda de Governança Corporativa*, que o IBGC apresentou às equipes das campanhas eleitorais dos candidatos à Presidência da República em 2022 e tem levado aos representantes do governo atual, são elencadas as seguintes medidas:

- preservar os avanços para a governança corporativa advindos da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), com a adoção de medidas efetivas para o cumprimento dos dispositivos da norma;
- editar uma política de propriedade com princípios e regras que justifiquem, organizem e orientem a atuação do Estado como acionista controlador, em especial com a adoção de critérios técnicos e objetivos para criação, manutenção e desestatização de empresas;
- institucionalizar - por meio de processos transparentes, que atribuam competências e responsabilidades de maneira clara - a maneira como o Estado interage, orienta e influencia a empresa estatal, especialmente no que concerne ao desenvolvimento e à execução de políticas públicas, visando atender ao interesse público para o qual a empresa foi criada ou investida pelo Estado;
- monitorar e divulgar, por meio de indicadores, o desempenho das companhias no cumprimento de objetivos e metas de políticas públicas, de maneira periódica e contínua;
- selecionar os administradores das empresas por meio de processos formais, estruturados e transparentes, considerando os resultados da avaliação de desempenho, a matriz de competências e o planejamento estratégico da companhia, bem como evitando indicações de administradores motivadas por interesses pessoais, eleitorais, partidários ou em conflito com os interesses da companhia;
- reforçar mecanismos que inibam agentes públicos a fazerem declarações ou divulgarem informações com impacto na negociação de ações de empresas estatais listadas em bolsa sem autorização prévia dos administradores da companhia e em desacordo com as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM);
- nas sociedades de economia mista, em especial naquelas de capital aberto, harmonizar os interesses de todos os acionistas da companhia quanto à consecução de políticas públicas.

> **“O atendimento a essas recomendações significaria avanço expressivo e condizente com a representatividade das companhias estatais na economia e na sociedade. Para dimensionar seu tamanho, basta verificar que, no âmbito no Novo PAC, anunciado em agosto pelo governo federal, os investimentos das empresas públicas e de economia mista somarão R$ 343 bilhões em quatro anos.”**

O atendimento a essas recomendações significaria avanço expressivo e condizente com a representatividade das companhias estatais na economia e na sociedade. Para dimensionar seu tamanho, basta verificar que, no âmbito no Novo PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), anunciado em agosto pelo governo federal, os investimentos das empresas públicas e de economia mista somarão R$ 343 bilhões em quatro anos, montante muito próximo dos R$ 371 bilhões previstos para a administração direta da União.

Não restam dúvidas de que os princípios e práticas de governança corporativa contribuirão para que essas organizações - cujo principal acionista, a rigor, é o povo brasileiro – exerçam efetivamente sua missão em uma agenda sustentável de Estado. **RI**

PEDRO MELO e DANILO GREGÓRIO
são, respectivamente, diretor-geral; e gerente de Relações Institucionais e Governamentais do IBGC.
comunicacao@ibgc.org.br

ERM NINT

ERM

Finanças Sustentáveis

Otimize a equação de risco, retorno e impacto com a ERM

Dívida ESG: assessoria ou segunda opinião / asseguração

Gestoras e Fundos de Investimento: assessoria ESG e de impacto em todas as classes de ativo

Bancos e Seguradoras: estratégia, produtos, gestão de riscos e reporte em linha com regulações locais e melhores práticas internacionais

Transações: avaliações, due diligence e ESG value creation em M&A e financiamento de projetos

Sustentabilidade é o nosso negócio

FALE CONOSCO



Sandra GUERRA

ÍCONE DA GOVERNANÇA

Sócia-fundadora, **Better Governance** e autora do livro "**A Caixa-Preta da Governança**"

ESG: GERAÇÃO DE VALOR PARA TODOS OS **STAKEHOLDERS** COM ESFORÇO VERDADEIRO E CONSISTENTE

O projeto *ESG: uma partitura que está sendo escrita* realiza, nesta edição da Revista RI, sua 10ª entrevista, ouvindo dessa vez **Sandra Guerra**, um dos ícones da governança corporativa no Brasil. Com mais de 25 anos de vivência na área, ela já atuou como executiva e conselheira de administração, sendo atualmente sócia-diretora da consultoria Better Governance e conselheira independente na Eucatex, eleita pelo BTG.

por **CIDA HESS** e **MÔNICA BRANDÃO** | foto: **FIFI TONG**

Sandra Guerra, uma das precursoras da governança corporativa no Brasil, tem atuado como conselheira e presidente de conselhos de administração desde 1995. Sua experiência reúne atuação em conselhos de empresas listadas, fechadas, de controle familiar e estatal, além de organizações sem fins lucrativos no Brasil e no exterior. Foi também conselheira da *International Corporate Governance Network (ICGN)* por duas vezes, fez parte do conselho de *Global Reporting Initiative(GRI)* e foi membro do *Integrated Reporting Council (IIRC)*, a organização que estabeleceu a estrutura para o Relato Integrado.

Graduada em Comunicação pela Universidade Paulista e mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP, além de ser certificada como Conselheira de Administração pelo IBGC e como Mediadora pelo *CEDR-Centre for Effective Dispute Resolution* (Reino Unido). Foi reconhecida como Líder em Governança Corporativa no *1º Diligent Latin American Award – 2023*, que visa destacar a excelência em governança, risco, auditoria, compliance e ESG na região latino-americana e *Diligent 2023 Modern Governance 100*, o programa de reconhecimento líder global do setor que destaca os principais profissionais de governança, risco, conformidade, auditoria e ESG do mundo.

Sua trajetória foi reconhecida por meio de vários prêmios, além dos já acima citados: Global Proxywatch, A Newsletter de Governança Corporativa e Stewardship: Top 10 Arquitetos de Governança. Nomeada entre as 10 principais personalidades internacionais que mais influenciaram a CG internacional em 2004 e Top 10 Estrelas de Governança Corporativa. Indicada entre as 10 principais personalidades internacionais que mais influenciaram a CG internacional em 2010. Prêmio Destaque IBEF – Instituto Brasileiro de Executivos Financeiros (SP) 2017, em conexão com o Prêmio Equilibrista.

Sandra, que integrou o grupo de fundadores do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), onde foi a presidente do conselho por quatro anos, de 2012 a 2016, tem tido como foco de pesquisa o Conselho de Administração, órgão máximo de governança, que, sob as lentes da abordagem comportamental, também assume protagonismo como tema de seu livro *A Caixa-Preta da Governança - Conselhos de Administração por quem vive dentro deles*, publicado pela Editora Record, em 2017, na 4ª edição, bem como em inglês pela Routledge, em 2021, com o título *The Black Box of Governance. Boards of Directors revealed by those who inhabit them*.

Acompanhe a seguir a entrevista com Sandra Guerra, ícone da Governança no Brasil, que, antes da sólida trajetória em governança corporativa, Sandra trabalhou em rádio e televisão por 10 anos, ocupando cargos de liderança como jornalista. Isso foi uma surpresa, uma vez que pouca gente sabe desse início de sua carreira, que certamente ajudou a ampliar seu olhar para a dimensão Social, objeto da terceira fase de entrevistas do projeto ESG: Uma partitura que está sendo escrita com conselheiras certificadas pelo IBGC.

RI: Quais práticas, entre diretrizes e ferramentas de gestão sustentável, deverão adotar os sócios e líderes de uma organização para se diferenciarem em práticas da dimensão "S" do ESG - Environmental, Social and Governance?

Sandra Guerra: Em primeiro lugar, eu tenho que esclarecer um ponto que, para mim, é fundamental: não existe "ES" se não houver um "G" de governança muito robusto. O "G" é a força motriz do ESG. No 24º Congresso do IBGC, que acabou de acontecer, ouvimos: ESG sem o "G" é *greenwashing*. A força motriz é, efetivamente, a Governança; caso contrário, a companhia pode adotar uma abordagem muito superficial. Ou mesmo comunicar externamente que tem boas práticas de ESG para *ficar bem na foto*, mas, na verdade, não é consistente com suas efetivas práticas. Então, é muito importante que o "ES" seja governado e, a partir daí, iniciar a jornada. Sobre as ferramentas a que se refere a pergunta: para estabelecer indicadores que a companhia irá escolher para acompanhar, há uma *infinidade* deles no mercado; a origem de quase todos parte do *GRI – Global Reporting Initiative*. Claro, sou muito suspeita para dizer isso, porque, afinal de contas, fui do conselho internacional do GRI. Mas, historicamente, ele é o mais amplo, foi elaborado com o envolvimento de muitos *stakeholders* – é o *standard "mãe"* dos demais *standards* que acompanham o ESG. Em seguida, cito o *SASB - Sustainability Accounting Standards Board*, que se juntou ao Relato Integrado. Peço desculpas aos nossos leitores, que podem nos ver também em vídeo, é uma *sopa de letrinhas*! Existem muitas ferramentas à disposição da companhia para olhar o negócio sob o ponto de vista do ESG e encontrar quais deve usar. Estabelecer e acompanhar indicadores é o mesmo que ir a um *alfaiate* para fazer um traje sob medida; não se trata de um conjunto

de ferramentas de prateleira que se compra e se usa. Depende muito do tipo de negócio, do setor em que a companhia atua – uma empresa que produz cosméticos, um atacado ou indústria de mineração têm contextos ambientais e sociais totalmente distintos. É muito importante que a escolha seja customizada, direcionada ao setor no qual a empresa atua. Perguntas fundamentais para começar a jornada: Quais são os *stakeholders* mais relevantes em um determinado setor? Água é mais importante em sua atividade? Em outras atividades, clima, carbono e quais elementos podem ser mais relevantes? Então, como disse anteriormente, as ferramentas têm que ser customizadas, de acordo com o negócio e outros fatores do contexto da atuação da companhia. Com relação à práticas, o mais importante é que esse esforço seja verdadeiro e consistente. Eu considero bastante útil o exercício, cuja melhor expressão é, em inglês, *check the box*: por meio de uma lista de coisas a fazer, vão sendo sinalizadas aquelas já executadas. Trata-se de um exercício de *compliance*, de conformidade, que, opcionalmente, pode ser feito como uma forma de verificar se os elementos fundamentais já estão, ou não, de fato, incorporados na veia da companhia, ou ainda não são adotados internamente por todos do time, partilhados com seus fornecedores, por exemplo.

RI: Seguindo sua abordagem sobre a infinidade de possibilidades de escolha, o que é mais importante para definir as práticas da dimensão "S"?

Sandra Guerra: Para mim, o mais importante é que se parta do ***propósito*** da companhia. Qual é esse propósito? Não se trata de uma palavra nova, que substituiu missão, visão, valores. A adoção da palavra propósito tem a ver, exatamente, com a pergunta: *qual é o propósito?* Naturalmente, este será, em grande parte, gerar resultado econômico – lucro. E é muito importante que se entenda que, sem o resultado econômico, não se consegue gerar valor para as demais partes interessadas e cuidar das externalidades da companhia, que vão impactar o ambiente negativa ou positivamente. Aqui, eu me refiro mais aos impactos ambientais e sociais negativos. É preciso ter resultado para financiar as práticas corretas. O propósito da companhia é gerar valor, inclusive o econômico. É preciso sintonizar a pergunta (sobre o propósito) com esta outra: qual problema da sociedade a empresa ajudará a resolver?

RI: O propósito econômico é muito forte nos negócios, mas, aproveitando as suas afirmações anteriores, existe um propósito maior, que é resolver o problema da sociedade! Poderia aprofundar?

Como a companhia resolverá um problema da sociedade? Gerando valor para todos os *stakeholders*, de forma equilibrada. Entre os *stakeholders*, estão também os acionistas, controladores ou não. É cuidando das externalidades que a empresa criará valor ao longo do caminho.

Sandra Guerra: Como a companhia resolverá um problema da sociedade? Gerando valor para todos os *stakeholders*, de forma equilibrada. Entre os *stakeholders*, estão também os acionistas, controladores ou não. É cuidando das externalidades que a empresa criará valor ao longo do caminho. Procurando ampliar as externalidades positivas; por exemplo, trabalhando com diversidade, para criar um ambiente diverso, que tem um benefício intrínseco para a própria companhia e muito importante para a própria sociedade em que vivemos – esta é uma externalidade positiva! Pode-se ter uma externalidade negativa, que é o impacto ambiental negativo das operações, por exemplo. Então, como a companhia mitigará a externalidade negativa que o seu negócio gera? Por exemplo: a operação usa excessivamente água no seu processo de produção? Como fará para ampliar tecnologias que reduzam a necessidade de utilização de água? Como cuidará dessa água, que está emprestando da natureza para operar, e devolvê-la ao meio ambiente? A companhia deve partir desse propósito mais amplo. E é muito importante engajar o conselho de administração, pois não se pode pensar que o propósito é construído apenas no ambiente de gestão e diretoria. Ele deve envolver, claro, todos na companhia, mas o conselho tem que ter um papel protagonista, porque é do Conselho que parte o direcionamento da estratégia. O propósito é o que vai direcionar todas as atividades da companhia; então, se o topo, que é o Conselho, não estiver envolvido, pode-se acabar definindo um propósito com pouca validade!

RI: A partir de um propósito maior, o que é necessário fazer?

Sandra Guerra: Resolver o problema nasce de um propósito e a companhia precisa analisar os aspectos de materialidade. Identificar quais são os seus *stakeholders* essenciais. Uma companhia tem uma miríade de *stakeholders*, mas existe um conjunto de *stakeholders*, de partes interessadas, que é mais relevante. Por exemplo, para uma indústria extrativa, as comunidades em torno do ambiente onde é feita a extração representam um *stakeholder* muito relevante, porque podem ser impactadas negativamente por aquela operação e, positivamente, na medida que gera riqueza na região. É preciso fazer uma priorização dos *stakeholders* essenciais e, a partir daí, começar a criar indicadores e acompanhá-los, não somente para checar as *caixinhas*, mas, sim, para efetiva e qualitativamente, assegurar-se do que está acontecendo, de fato. Inclusive o próprio conselho deve se assegurar disso. O que eu quero dizer com isso? No conselho de administração, recebemos relatos o tempo inteiro, *reports* com indicadores de vários elementos – financeiros, de produção e os relativos à sustentabilidade. Naturalmente, os indicadores nos explicam como as coisas estão acontecendo, mas o *storytelling* também é importante para o conselheiro entender melhor. Numa visita a uma operação, ele verá se os números espelham aquilo que se está constatando.

RI: De fato, o *storytelling* é muito importante para avaliar a condução das práticas "S" in loco. Poderia nos dar um exemplo?

Sandra Guerra: Atuando no conselho de uma companhia extrativa, por exemplo, estávamos trabalhando para aumentar o percentual de mulheres na companhia. Além de acompanhar os números e as iniciativas pelas apresentações destinadas ao conselho, durante uma visita, notei, que em um dos locais desta operação, com grandes aparelhos e engrenagens, havia uma mulher. E, por várias vezes, a pessoa que estava nos conduzindo nesta visita, que era um homem, se referia a essa mulher como líder responsável por várias atividades importantes. Nós éramos duas conselheiras nessa visita, de um total de três mulheres, em um conselho de onze. Naquela altura, tinha sido atingido o máximo histórico de mulheres no conselho dessa companhia. Solicitei à pessoa que estava nos conduzindo, o diretor daquela região no Brasil, delicadamente, se não se incomodaria se eu tivesse uma conversa com essa mulher isoladamente. Eu e a outra conselheira fomos conversar para entender, de fato, como é que era a vivência dela em uma empresa com uma atuação, historicamente, tão masculina. Desde como era lidar com as equipes, com o uso de uniforme, com a proximidade dos banheiros, a interação com os colegas?

> "No conselho de administração, recebemos relatos o tempo inteiro, *reports* com indicadores de vários elementos – financeiros, de produção e os relativos à sustentabilidade. Naturalmente, os indicadores nos explicam como as coisas estão acontecendo, mas o *storytelling* também é importante para o conselheiro entender melhor."

RI: Você teve um olhar cuidadoso com esta mulher que estava liderando em uma operação, historicamente, masculina, o que é muito interessante. Esta é uma prática adotada com frequência?

Sandra Guerra: Isto é o que eu digo, que o *Power Point* e as apresentações não trazem. Essa conversa direta e esse *storytelling*. São casos e situações randômicos, claro, porque como conselheiro fala-se com poucas pessoas da empresa, mas esse contato traz informações que são muito relevantes. *Olho no olho*, você entende e percebe, mesmo que a pessoa esteja falando alguma outra coisa, o quanto de assertividade e verdade tem naquela fala. Fundamental! Sem contar meu período de executiva – quando talvez seja mais natural e fácil de fazer essa interação com *stakeholders* - todas as vezes em que eu tive essa interação nas companhias onde fui conselheira – esses contatos foram fundamentais. A apresentação ao conselho traz uma fotografia que não revela uma série de coisas; não de propósito, claro. Existe atrás daquilo (que é apresentado) uma série de coisas que não se vê. E neste olhar,

nesta interação, ganha-se profundidade de entendimento, pode-se ver o quanto do que é apresentado, está, realmente, *embutido* na cultura, no DNA da companhia; quando é uma trajetória, ou quanto a iniciativa ainda está frágil. Nessa conversa mencionada na resposta da pergunta anterior, aprendi muito. Primeiro, fui entender a história dela – como ela chegou lá? Como era tão respeitada? Por que o líder mencionou o nome dela várias vezes? Fui entender essa história porque, se nós quiséssemos realmente aumentar o número de mulheres em um ambiente historicamente desfavorável à presença de mulheres, casos de sucesso como aquele deveriam ser repetidos. Aprendi, naquele dia, que ela era bastante respeitada, que não se sentia intimidada naquela situação, que sua competência técnica ajudou nesse posicionamento, no respeito que ela tinha de seus pares, de seus subordinados e da sua liderança. Como ela estava em uma determinada região do país e essa companhia tem atuação geograficamente muito ampla, não tomei aquilo como um dado que acontecia em todas as regiões de atuação da empresa.

RI: Diversidade, Inclusão e Equidade são práticas importantes para o "S" do ESG. Como conquistar isso dentro das companhias?

Sandra Guerra: Depende muito do líder... se ele já *comprou* este assunto de diversidade, por exemplo, há muito tempo, se está incorporado, faz parte de seu DNA. Um líder como esse pode adotar com ênfase práticas efetivas de diversidade. Mas isso, não necessariamente, acontece com toda liderança da empresa, porque a gente não vem de uma cultura de diversidade e, assim, a busca da diversidade vai requerer uma transformação. Por isso, é importante que as companhias reportem, de fato, o que elas estão fazendo, porque é uma jornada. Você não muda a mentalidade de uma companhia, de um país, de uma cidade... Não muda uma cultura de um momento para o outro. Vamos aprendendo com os erros ao longo da jornada e fazendo ajustes. Como eu disse, é uma jornada e é necessária muita resiliência! As ferramentas ajudam, são trilhos para levar a companhia onde ela quiser, mas não são suficientes. Os públicos externos – por exemplo, leitores da Revista RI, que são investidores – vivem pedindo indicadores porque, como externos à companhia, esta é uma maneira de eles acompanharem. Mas os investidores internacionais, com quem eu interagi muito como conselheira, e mesmo em meu papel de consultora, não querem uma fotografia rósea do que está acontecendo na empresa. Eles querem entender se a empresa, efetivamente, tem consciência, tem um plano, está caminhando para esse plano e é transparente em relação tanto ao plano, quanto ao que está atingindo, *ou não está atingindo*. A transparência é relevante para o público externo, porque quem está dentro da companhia, no conselho, na gestão, sabe o que está acontecendo, o que está sendo bem feito e se há a intenção correta. Quem está fora não sabe, fica diante de pontos de interrogação. O que tem que ser comunicado, inclusive, em relação ao social, é o que efetivamente é feito. Ao tentar deixar mais róseo, querer mostrar o melhor momento da companhia é natural, mas é nocivo porque acaba só aumentando a incerteza de quem está do lado de fora. A transparência dá credibilidade, até para dizer: *olha, a gente tinha esse plano, nós íamos fazer x% a mais nessa questão, por exemplo, de gênero esse ano, mas nós tivemos um contratempo, nós erramos e nós redobraremos os nossos esforços no próximo ano. O que nós aprendemos? Aprendemos com esse erro e vamos corrigir. Como é que você, investidor, pode nos ajudar?* Essa atitude vai gerar uma credibilidade muito maior do que, por exemplo, divulgar um número que não reflete, de fato, a inteira realidade. Mas ser transparente com o público externo, em particular, um *stakeholder* muito relevante, como o investidor, é algo que tem que ser aprendido ao longo do tempo. Essa atitude não vem da nossa cultura histórica de negócios.

RI: Voltemos ao cuidado e olhar crítico sobre os *stakeholders* relevantes. Como conduzir as melhores práticas sociais nas comunidades?

Sandra Guerra: Comunidades em torno das operações são absolutamente relevantes. Viemos de um tempo, em que as empresas poluíam os lugares onde operavam, havia uma consciência muito baixa sobre os impactos negativos. Temos nos desenvolvido no ambiente de negócios e na sociedade para entender esses fatores, para entender que é negativo criar um ambiente poluído ao lado das casas onde as pessoas moram. No começo da minha carreira, atuei como jornalista, trabalhando em rádio e televisão. Como repórter, eu visitava locais onde havia instalações e fábricas emitindo poluição e conversava com a comunidade que vivia no entorno destas empresas. Os moradores me mostravam evidências, resultados de exame dos filhos, criança tossindo. A empresa fechava a porta para a comunidade e para a imprensa, não queria falar sobre o assunto, emitia uma nota oficial apenas. Essa é a cultura que vem do passado. Hoje, é preciso entender como a companhia impacta a comunidade, ao gerar poluição, poeira, gerar empregos também, já que os impactos são negativos e positivos. É preciso entender esse *stakeholder* relevante e não presumir o que a comunidade pensa e quer. Quantas vezes criamos iniciativas sociais, como dar bolsas de estudos, dar roupas, sem conversar com a comunidade para entender se é isso que ela quer? Ainda é muito comum não haver diálogo prévio com a comunidade. empresa tem que ter escuta ativa, não deve dizer o que vai fazer sem antes ouvir o *stakeholder*.

Tem que entender qual é sua perspectiva, sua situação. E ver o que incomoda, o que pode incomodar, o que é visto como valor. Escuta ativa significa ouvir com interesse de entender. É importante ir aberto, não interromper, dar espaço para a comunidade falar, fazer perguntas de esclarecimento, não para contestar, para justificar que *a minha empresa agora vai ou não fazer aquilo que é possível ou não é possível*. É uma escuta acolhedora, não necessariamente para prometer – nem há como prometer o que é impossível praticar no momento –, mas para entender a perspectiva da comunidade. Após ouvir as diferentes visões da comunidade, deve-se voltar para dentro da empresa e analisar como harmonizar essas perspectivas externas com a interna, produzindo algo que vá atender às expectativas. Não serão todas atendidas, já que é quase impossível atender a todas, num dado momento. Somente quem está dentro da empresa sabe os elementos que tem que priorizar. Escolhas têm que ser feitas. É responsabilidade dos conselheiros e demais administradores tomar ações, mesmo difíceis e amargas, e explicar aos *stakeholders* – naturalmente preservando as questões estratégicas e o sigilo – sobre o quadro no momento e o que será feito, de uma forma transparente. Irá agradar a todos? Outra vez, não! Mas a companhia estabelecerá um nível de confiança e terá um *stakeholder* engajado.

RI: Voltando às práticas citadas, quais são as mais críticas em termos de gestão estratégica de riscos? E quais derivaram ou foram fortemente intensificadas pela pandemia do COVID?

Sandra Guerra: A pandemia nos trouxe situações terríveis aqui e ao redor do mundo. Ao mesmo tempo, a pandemia nos propiciou oportunidades maravilhosas, porque pudemos entender o "S" muito mais profundamente nos conselhos de administração. Eu costumo dizer que a pandemia fez com que o *"S" arrombasse a porta do conselho* (de administração). Ou a empresa cuidava do "S" ou poderia deixar de existir. Como é que se faz? Como proteger a equipe de trabalho? Como preservar o fornecedor? Coisas que eram desconhecidas e nunca tinham sido trazidas para o conselho, tiveram que entrar. Como é que se faz para continuar tendo pessoas trabalhando com saúde e cuidando dessas pessoas? Esse cuidado veio, algumas empresas adotaram diversos tipos de iniciativas e atitudes. As empresas com real consciência, que já tinham esses princípios em seu DNA, adiantaram pagamentos para os pequenos fornecedores, porque senão eles iriam deixar de existir. Imagine quantas pessoas ficaram um ano sem poder entregar os seus serviços. Alguns se transformaram, outros não tinham como, não tinham recursos, não tinham pessoas. Algumas grandes empresas – e eu estava em um conselho onde isso aconteceu – anteciparam pagamentos para pequenos fornecedores, como citei. Fizeram uma seleção: quais são os pequenos fornecedores? Quais os que têm riscos? É possível comprar um pouco a mais? É possível antecipar? Isso com a empresa cuidando de sua própria sobrevivência. Mas ela estava cuidando de fornecedores que eram *chave* e que poderia perder; quer dizer, não foi somente um olhar humano, era, também, um olhar para a empresa amanhã, era sobre perder fornecedor no qual foram investidos anos de desenvolvimento. Haverá outro? Sim, mas será preciso desenvolver, dependendo do tipo de serviço. Então, é uma atitude que gera uma empatia enorme também dentro da empresa, porque todos os profissionais vêem aquela atitude como justa. Isso gera lealdade perene do fornecedor. Ele nunca vai esquecer que, mesmo sem ter oferecido o serviço ou produto, aquela empresa continuou pagando alguma coisa para ele sobreviver. Isso cria uma lealdade tremenda.

RI: Nesse caso específico citado, além da necessidade de preservar o fornecedor desenvolvido com o passar do tempo, o que fez com que o conselho de administração, a diretoria e os gestores colocassem em prática tal suporte aos pequenos fornecedores?

Sandra Guerra: Essa iniciativa partiu do *management* e foi muito bacana. Não precisou o conselho dar uma orientação, partiu da direção da companhia, dos executivos e eles vieram reportar o que estavam fazendo. E por que partiu do *management*? Essa empresa tinha vivido uma grande crise imediatamente antes, na qual todos os funcionários e executivos sofreram, porque teve um impacto no "S" muito grande, na dimensão humana. A sensibilidade de todos estava à tona, por terem vivido problemas graves, com impacto na atuação da empresa, com impacto no "S", nas pessoas. Então, eles pensaram no fornecedor de um ponto de vista humano. Claro que fizeram as contas, pois eles são responsáveis e têm o dever fiduciário de cuidar dos interesses econômicos da companhia, que é listada em bolsa. Mas feitas as contas, analisado que isso não colocava o negócio em risco, eles tomaram a iniciativa de fazer os pagamentos aos pequenos fornecedores e foi realmente muito interessante e com resultados bastante positivos. O cuidado com o "ES" gera tanto valor, inclusive econômico, quanto gera lealdade e uma reputação favorável. Imaginemos o espírito das pessoas trabalhando, sabendo que eles, que estão no dia a dia com os fornecedores, estavam viabilizando esse suporte financeiro. Isso gera uma lealdade, um estímulo, um entusiasmo, que acaba resultando em valor econômico. E aproveito para colocar, que nem sempre empresas tem esse olhar futuro e em alguns casos pensam somente no lado econômico imediato.

RI: Confesso que ficamos preocupadas com seu foco na dimensão Econômica, inicialmente. Mas com a evolução da entrevista, seu olhar cuidadoso para o "S" sobressaiu. Como alinhar a dimensão econômica ao ESG?

Sandra Guerra: Eu entendo essa preocupação, é importante, pois temos que alinhar todos no esforço ESG. Temos que alinhar, inclusive, as fontes de capital da empresa, sejam recursos próprios, de sócios controladores, sejam recursos de terceiros, obtidos em uma listagem ou via endividamento. Então, gosto muito de um conceito - que eu ouvi pela primeira vez da *expert* em Sustentabilidade **Sonia Consiglio**, que todos nós conhecemos muito e admiramos – que é o de *EESG*, colocando o eixo Econômico junto com o ESG. Porque para alinhar todos os *stakeholders*, inclusive as fontes de capital, é preciso não perder de vista que tem que haver a geração de valor econômico. E eu estou acabando de dizer que, quando se pratica "ES", não se cumpre somente os requisitos da sociedade, acaba-se tendo retorno sob a forma de reputação que, em algum momento, gera valor econômico.

RI: Como conselheira da companhia, você acompanhou o desastre de Brumadinho e os impactos causados nos *stakeholders* relevantes. Poderia relatar brevemente as práticas adotadas que foram cruciais e as lições aprendidas?

Sandra Guerra: Este foi um desastre humano e um desastre ambiental também, mas o impacto humano foi sem precedentes. A maior parte das vidas era, inclusive, de funcionários da companhia. O ambiente na própria companhia era péssimo, *estamos falando da morte de muitos colegas de trabalho*. É muito importante em um momento como esse, muito difícil, de muita dor, buscar entender que os *stakeholders* estavam absolutamente machucados, sofridos, vivendo as piores tragédias de suas vidas. Entender que é um momento em que esse *stakeholder*, essa comunidade, não quer conversar, pois só vê na empresa a causa desse mal que os aflige. A sensibilidade é gigante. Nesse momento, é importante que a competência de *escutar ativamente* esteja presente. O ideal é que essa competência seja desenvolvida anteriormente e não numa situação de crise, porque na crise o ambiente é muito frágil, sensível. Essa escuta é fundamental. E mesmo sendo conselheira de administração, com acesso a todos os tipos de relato, *o olho no olho*, para mim, fez muita diferença. A interação que eu tive diretamente com famílias de vítimas, escutando a interação liderada pelos executivos da companhia foi fundamental. Não há *Power Point* que substitua ouvir os relatos dos impactos e o que eles estavam sofrendo nas suas vidas. Por mais de uma vez, eu tive essa interação em visitas ao local, ou mesmo em evento do setor onde as famílias das vítimas faziam manifestações. Eu tive oportunidade de assistir um diálogo dos familiares das vítimas com o executivo responsável pela reparação, que me convenceu de que nenhum relato trazido pelo executivo para o conselho pode substituir alguns minutos de escuta diretamente com o *stakeholder* impactado. Claro que um conselheiro de administração não deve fazer o papel do *management*, ser executivo; a interação com os *stakeholders* é essencialmente feita pelos executivos, pelos gestores da companhia. Mas, randômica e seletivamente, um conselheiro, de quando em quando – e em uma situação de crise, em particular – deve entender, ter uma visão direta da situação: qual é o impacto nos *stakeholders*? Qual é a emoção que eles estão sentindo? É duríssimo, mas essa vivência é fundamental. Da mesma forma, é fundamental um Conselho estar presente, na hora, quando a crise começa. Estar presente para dar apoio ao *management*, apoio à diretoria. Ir à sala de crise, como aconteceu dias depois, quando se conseguiu reunir o conselho em um domingo, conversar, dar os pêsames para todos os funcionários, que perderam seus amigos e apoiar na enorme tarefa à frente. Como relatei, a maior parte das vítimas foi de funcionários. Ficamos trabalhando dias seguidos, em reuniões de dia inteiro, à disposição do *management*, que entrava na sala diversas vezes porque havia situações cujas decisões não estavam na alçada dos executivos, que vinham ao conselho partilhar situações muito complexas que re-

"Eu tive oportunidade de assistir um diálogo dos familiares das vítimas com o executivo responsável pela reparação, que me convenceu de que nenhum relato trazido pelo executivo para o conselho pode substituir alguns minutos de escuta diretamente com o *stakeholder* impactado."

queriam decisões. Em suma, a escuta das comunidades, dos *stakeholders* essenciais da companhia, é fundamental. Não conseguiria ser mais enfática com os nossos leitores sobre a importância de desenvolver esta competência de escuta ativa na empresa, do Conselho até o chão de fábrica, em momentos de *mar azul, tranquilos, sem ventos e trovoadas*. Certamente, é preciso preparar-se melhor antes, porque em eventuais crises, já existirá uma interação prévia estabelecida – e com mais profundidade com os stakeholders. Não estou dizendo que não existia essa interação, mas eu diria que a capacidade de escuta na empresa foi muito, muito desenvolvida nesse período de crise. Isso deflagrou uma mudança de cultura da companhia em um processo, muito intenso, extensivo, cuidadoso, fazendo rodas de conversas com as equipes em várias situações, o que gerou efetiva introspecção e reflexão sobre princípios, propósito e práticas. As transformações necessárias na cultura ocorreram, inclusive, ampliando a competência de escuta ativa, seja do gestor para o seu subordinado, seja do executivo para o conselho, do conselho para o executivo, como da empresa e das várias pessoas que interagem com todos esses *stakeholders*. É fundamental, em Governança, o engajamento com *stakeholders*. Entender sua perspectiva e não, simplesmente, trazer um discurso posicionando a companhia. Esse diálogo tem que estabelecer confiança. Escutar para entender e interagir. A sociedade tem mudado profundamente. Há décadas, as empresas se instalavam, faziam como achavam que deviam fazer, entendiam que só estavam fazendo bem para as comunidades onde estavam, porque estavam gerando emprego. É verdade, estavam gerando riqueza, mas é verdade que outras coisas ficavam de lado. Hoje, nós temos uma sociedade crescentemente mais crítica, mais bem informada pelo óbvio da facilidade de acesso à informação, conectada por mídias, que não existiam antes. Então, a empresa hoje deve estar engajada, pois faz parte desse ecossistema vivo. Em duas horas, a reputação de uma empresa pode acabar, em função de alguma coisa que circula nas mídias, na *internet*, que pode ser, ou não, verdade, ou pode ser uma meia verdade e mostrar somente um ângulo. Nós sabemos que esse julgamento da atuação da empresa ocorre cada vez mais rápido, na velocidade da luz. O ambiente mundial em que vivemos é de polarização, o julgamento é fácil. Então, essa sintonia com os *stakeholders* é fundamental, é preciso aprimorar essa competência. Nós estamos vivendo em um momento em que a tecnologia está transformando tudo ao nosso redor. A inteligência artificial está transformando completamente os negócios. As habilidades, que nos distinguem como seres humanos, são justamente as socioemocionais, as *soft skills*, que têm que ser cada vez mais desenvolvidas nas nossas empresas, nos nossos conselhos. Soft skills são particularmente importantes para um Conselho que toma decisões colegiadas. As habilidades humanas são únicas. O que é único? Nossa sensibilidade. Mesmo a leitura, por exemplo, da expressão dos olhos de quem interage conosco: Por enquanto, a máquina não consegue reproduzir habilidades humanas, como, por exemplo, entender, em milésimos de segundo, se a pessoa está com dúvida ou com um outro sentimento. Isso poderá ser desenvolvido no futuro pela máquina? Acredito que sim, mas, por enquanto e por muitos anos, isso nos distinguirá da inteligência artificial. Essas habilidades ainda unicamente humanas serão cada vez mais importantes.



RI: Para finalizar, sobre seu livro "*A Caixa Preta da Governança*", lançado em 2017, em português, depois, em 2021, em inglês, com áudio-book e ebook disponíveis na Amazon, o que pode ser destacado desse olhar sobre as pessoas e o "S" do ESG?

Sandra Guerra: *A Caixa Preta da Governança* nasceu de uma inquietação profunda, que fui desenvolvendo ao longo dos anos. Eu me envolvi com Governança a partir de 1995, e fui testemunhando, desde então, toda sua evolução – o nascimento do Instituto de Conselheiros, sua transformação no Instituto de Governança, sempre com o intuito de melhorar a governança corporativa no País. Vieram o código, os cursos, e no mercado as alterações dos regramentos, da própria Lei das Sociedades Anônimas, o surgimento dos segmentos especiais de listagem. E a cada acontecimento desses, ficávamos contentes, pois estávamos melhorando o arcabouço de Governança. Ao mesmo tempo, vinha uma crise que levava ao questionamento: onde estavam os conselhos, que não cuidaram disso? Vieram os escândalos corporativos dos anos 2000,

Enron, o caso mais típico, que acabou por levar à mudança de regramentos, do mercado de capitais lá fora, provocou a chegada da Lei Sarbanes-Oxley. Enfim, mudou código, mudou lei, mudou tudo. Em 2008, de novo, a crise das subprimes. Por que a governança não funcionou? Do que os conselhos daquelas organizações envolvidas não cuidaram? Por que não cuidaram? Foi dessa inquietação de que a melhoria de arcabouço não assegura, necessariamente, que a governança, de fato, proteja as empresas é que nasceu o livro, explorando o fator comportamental na busca de respostas. O termo caixa preta é usado por acadêmicos porque é difícil estudar o conselho. Mesmo quando você está nele como observador ou pesquisador, você já muda a dinâmica do conselho, sabem que você está lá. Então, efetivamente, somente quem se senta no Conselho como membro integrante pode entender o que está acontecendo na caixa preta e, daí, surge a abordagem comportamental para os conselhos de administração. Para conectar o livro A Caixa-Preta da Governança com o "S", que estamos tratando nesta entrevista, cito as menções a Mervyn E. King no livro. Mervyn é um amigo, uma pessoa que admiro e um ícone em governança, com o King Report na África, que se chama King por causa dele. E foi ele que liderou a fundação da organização *GRI - Global Reporting Initiative*. Eu relato no livro uma entrevista com ele que aborda Sustentabilidade de uma forma simples, sem complexidade e sofisticação. Ele sugere que cada conselheiro reflita, colocando no papel pontos fundamentais: qual é o propósito da companhia? Quais são os *stakeholders* fundamentais? A partir daí, direcionam-se todos os esforços. Ele quis dizer que não precisa haver um arsenal de ferramentas, mas o simples ato de o conselho responder a perguntas importantes: Quais são os princípios da empresa? Quais são as metas que os orientam? O que se quer obter a partir do negócio? Que problema a empresa resolve? Como se cria valor para seus stakeholders? A partir dessa visão de sustentabilidade construída no Conselho é que devem ser criadas as iniciativas que deverão ser monitoradas pelo conselho, que deve observar: os líderes estão conseguindo passar para todos os funcionários a essência dessa visão? Cada empresa tem um papel social gigante. As famílias, no passado, eram o elemento fundamental de educação, mais até do que a escola. As pessoas se educavam, aprendiam a viver seus princípios, seus valores na família. A instituição família foi mudando ao longo do tempo. Hoje, a empresa cumpre também um papel muito relevante, porque as pessoas vivem mais no ambiente da empresa, que acaba por exercer grande influência. Quando uma empresa faz isso de coração, de alma, realmente envolvida, ela não está somente fazendo bem para seus negócios, criando valor reputacional. Está transformando também as pessoas que trabalham lá. Temos que atuar com essa humanidade relacionada ao "S", porque isso é lucrativo, sim, mas também porque o que você faz volta para você. Se você quer que o outro seja humano com você, deve ser humano com o outro. O posicionamento da empresa sobre essas questões tem um papel fora de série de educação, de sua força de trabalho e de exemplo para a sociedade. Hoje, os *stakeholders* e a sociedade têm um papel fundamental, a companhia não consegue criar valor de longo prazo se não cuidar deles. Pode criar valor de curto prazo, mas se não cuidar desses públicos, não conseguirá criar valor sustentável. É muito difícil fazer, é muito difícil implementar a boa governança para valer. É comum a abordagem de *checking the boxes* às boas práticas a governança, aquele exercício superficial de conformidade. Mas em governança tem que olhar de perto o que se faz de fato. Para transformar crenças muito fortes, desenvolvidas em todos esses séculos em que temos feito negócios de uma certa forma é preciso mais que conformidade. E assim é no "ES", não é simples, mas vale a pena o esforço, porque o impacto gerado vai além da empresa. E alguns desses exemplos que eu trouxe alimentam e nos impulsionam para continuar nesta trilha de perseguir a boa governança e boas práticas ambientais e sociais, que é árdua, mas vale a pena...! **RI**

Nota: Assista o vídeo com à integra dessa entrevista, disponível no *link*: **https://www.revistari.com.br/videos**



CIDA HESS
é CEO da Orquestra Societária Business, doutora em Sustentabilidade pelo PPGEP da UNIP/SP, mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela PUCSP, economista e contadora, com MBA em finanças pelo IBMEC. Executiva, conselheira, palestrante, coordenadora da Comissão Temática de Finanças e Contabilidade e professora da Board Academy. Colunista da Revista RI desde 2014 e do Portal Acionista desde 2019.
cidahessparanhos@gmail.com



MÔNICA BRANDÃO
é Chair do Conselho Consultivo da Orquestra Societária Business, mestre em Administração pela PUC Minas, com pós-graduação em gestão estratégica pela UFMG e MBA em finanças pelo IBMEC. Engenheira eletricista e graduanda em Direito, tem atuado como executiva, conselheira (inclusive da Apimec-MG) e consultora, além de professora. Colunista da Revista RI desde 2008 e do Portal Acionista desde 2019.
mbran2015@gmail.com

EMERGÊNCIAS SOCIAIS

No **2º Encontro ESG**, realizado em agosto de 2023, pela parceria *ABRASCA-APIMEC Brasil*, o tema Social, o **"S" do ESG**, foi debatido num painel com o mesmo título deste artigo. Frente a tantas emergências, num país com tanta desigualdade social, o foco foi a diversidade e inclusão dos públicos internos e externos das entidades do mercado de capitais.

por **LUCY SOUSA**

No que se refere ao público interno da APIMEC Brasil, associados, analistas credenciados e demais profissionais certificados, foi destacado que as mulheres representam apenas 15% dessas categorias, mesmo percentual vigorando desde 2010. Não se tem explicações para essa estagnação, algumas hipóteses foram levantadas, tais como a falta de interesse das mulheres na área de finanças, a preferência dos recrutadores em selecionar homens para os cargos de analistas e consultores e o ritmo de trabalho que conflitaria com a agenda das mulheres em fase de maternidade.

Nas demais entidades certificadoras e credenciadoras coirmãs do mercado de capitais, o cenário melhora, porém não modifica o abismo da desigualdade de gênero que existe no mercado. Na ANCORD, associação responsável pela certificação e credenciamento do assessor de investimento, as mulheres representam cerca de 21% desses profissionais. Na ANBIMA, entidade que habilita profissionais a atuar na gestão de recursos de terceiros em fundos de investimento, bem como certifica profissionais de distribuição de produtos de investimento, entre outras certificações, o número de mulheres chega aproximadamente a 46%.

Além das principais atividades reguladas pelo mercado de capitais, merece destaque a atuação dos influenciadores digitais que desempenham na atualidade um papel crucial na educação financeira, inclusive 75% dos novos investidores iniciam na bolsa por meio dos conteúdos publicados pelos influenciadores, também neste caso as mulheres representam a minoria absoluta, cerca de apenas 12% são mulheres.

No que tange a diversidade Racial, a proporção de negros e negras e indígenas nas atividades do mercado é insignificante, refletindo, de saída, a desigualdade de oportu-

nidades na educação fundamental e superior. Do lado da APIMEC Brasil, precisamos estimular as casas de análise a atentarem para a diversidade de gênero e de raça na hora de contratar. Também é necessário desenvolver programas de educação financeira para as camadas mais pobres da população, de maioria negra, para ampliar seus conhecimentos em finanças pessoais e atrair jovens para a profissão.

Ainda no público interno, a atual gestão, executiva e conselho, tem procurado promover a diversidade e inclusão, seja no quadro de funcionários quanto dos gestores. Nosso Conselho de Administração tem 2 mulheres, dentre 9 titulares, já o Conselho de Supervisão do Analista, componente organizacional da APIMEC Autorregulação, responsável pelos julgamentos dos processos administrativos e pela promoção da qualificação dos analistas de investimento e pela integridade de suas práticas, possui 4 mulheres, também de um total de 9 membros e entre funcionários mais de 57% são mulheres. Cabe destacar, que as 3 ultimas contratações de novos talentos, do programa de estagiários são mulheres.

Com relação ao público externo da APIMEC Brasil, a saber, investidores, profissionais de RI, profissionais de comunicação, entidades do mercado e reguladores, a APIMEC já participou ou ainda participa de diversas iniciativas coletivas para promoção da diversidade e inclusão, mas todos do mercado precisam fazer muito mais.

Neste contexto, merece destaque a criação em julho/2023, da Rede ANBIMA de Diversidade e Inclusão, plataforma criada para fomentar a diversidade e a inclusão no mercado por meio de atitudes educativas que incentivem o mercado a tratar o tema.

Também é necessário atentar para a qualidade do ambiente de trabalho, para que os incluídos não se sintam rejeitados ou desrespeitados. Por exemplo, o assédio é uma realidade presente e os indicadores de violência contra mulheres têm crescido. Esse foi o principal tema do último encontro da Rede, realizado em outubro/2023, que trouxe ainda, que 76% das mulheres afirmaram ter sofrido violência e assédio no trabalho.

Por fim, a APIMEC Brasil recebeu com muita satisfação o lançamento do Índice de Diversidade da B3, cuja metodologia seleciona ações de companhias que apresentam boa pontuação em diversidade e inclusão, com base nas informações dos respectivos Formulários de Referência.

“Temos que ter em mente a verdadeira dimensão do “S”. Já foi a época do mercado enxergar inclusão como conflitante com a agenda financeira. Nossa missão deve incluir metas sociais efetivas e temos que combater qualquer tipo de discriminação de gênero, raça, região, credo religioso, etarismo e classe social.”

As conclusões do 2º Encontro ESG, trazidas no Painel “Emergências Sociais” convergem para as informações do encontro da Rede ANBIMA de Diversidade e Inclusão e as preocupações da B3. Os debatedores concordaram que o “S” da sigla ESG ou ASG não tem recebido a devida atenção, sendo necessário “furar a bolha” e olhar para as pessoas em situação de emergência social, sem preconceitos, apoiando ou promovendo ações de diversidade e inclusão.

Temos que ter em mente a verdadeira dimensão do “S”. Já foi a época do mercado enxergar inclusão como conflitante com a agenda financeira. Nossa missão deve incluir metas sociais efetivas e temos que combater qualquer tipo de discriminação de gênero, raça, região, credo religioso, etarismo e classe social. **RI**



LUCY SOUSA
é presidente executiva da APIMEC Brasil.
lucysousa@apimecbrasil.com.br

ASSEMBLEIAS DIGITAIS, BOLETIM DE VOTO A DISTÂNCIA E A OPORTUNIDADE DE FAZER A DIFERENÇA

O regime jurídico aplicável às Assembleias Gerais passou por substanciais modernizações recentes, que adequaram o Brasil às melhores práticas internacionais e trouxeram novidades para promover maior engajamento dos acionistas nos eventos societários, por meio de mudanças sistêmicas nas assembleias.

por **JOÃO PEDRO NASCIMENTO**

Primeiro, a Lei 12.431 havia previsto em relação às companhias abertas a possibilidade de que os acionistas participassem e votassem a distância, conforme regulado pela à época vigente Instrução CVM 561, que fez modificações na então Instrução CVM 481. A Instrução CVM 561 tratava o voto a distância como um direto do acionista das companhias abertas, que poderia ser exercido por meio do envio do Boletim de Voto a Distância (BVD).

Mais recentemente, a Lei 14.030 (fruto da conversão da Medida Provisória 931) introduziu no Brasil as Assembleias Digitais - aquelas em que todos os rituais e procedimentos assembleares são realizados eletronicamente, valendo-se de tecnologia e comunicação remota. As Assembleias Digitais podem assumir diversas formas, e, na maioria dos casos, não há encontro físico entre os acionistas, substituindo-se os elementos típicos do sistema tradicional das assembleias por interações virtuais.

Por conta destas mudanças, atualmente, fala-se que as Assembleias Gerais podem se organizar basicamente em três formatos:

i. **Assembleia Tradicional**, realizada de maneira exclusivamente presencial, sem interfaces de participação e/ou votação a distância;

ii. **Assembleia Digital**, realizada integralmente a distância, valendo-se da tecnologia; e

iii. **Assembleia Híbrida**, combinando as características das Assembleias Tradicionais com elementos das Assembleias Digitais.

No ano de 2020, eu tive o privilégio de publicar o livro '*Assembleias Digitais e outros Reflexos das Tecnologias nas Assembleias de S/A*'. O trabalho correspondeu à versão final, com revisões posteriores, da minha tese de doutorado em Direito Comercial pela Universidade de São Paulo.

O tema me rendeu a oportunidade de contribuir nas iniciativas legislativas que resultaram nas já citadas Medida Provisória 931 e Lei 14.030. As formulações acadêmicas da tese puderam ser, em grande parte, transpostas ao direito posto, em um tema atual, mas também desafiador, em especial, por conta dos riscos de se tornar obsoleto rapidamente diante dos avanços tecnológicos – capazes de simplificar e promover exercício de direitos dos investidores do Mercado de Capitais.

É inegável que o uso da tecnologia no Direito Societário e, especialmente no ambiente do Mercado de Capitais, tem ganhado cada vez mais intensidade. Igualmente, as normas editadas pela CVM estão em constante evolução. Neste sentido, a Resolução CVM 81, que regula a temática das assembleias de acionistas, está aberta para refinamentos. A CVM está extraindo aprendizados das experiências práticas e das evoluções tecnológicas, buscando melhorias e ajustes em temas pertinentes à participação e votação a distância, inclusive por meio do BVD, da mesma forma que pretende aprimorar os contornos sobre as escolhas e os efeitos das formatações modernas das Assembleias Gerais.

A Consulta Pública iniciada pela Autarquia em setembro apresenta sugestões de alterações da Resolução 81, tais como: (i) a ampliação das hipóteses de obrigatoriedade de divulgação do BVD para todas as assembleias de acionistas – gerais ou especiais, ordinárias ou extraordinárias; (ii) a inovação na forma de participar e votar a distância, facultando à companhia disponibilizar locais físicos acessórios para participação de acionistas nas assembleias em tempo real; (iii) o aperfeiçoamento do BVD em diversos temas, incorporando a experiência da CVM na aplicação da Resolução CVM 81 nos anos recentes; (iv) a inclusão de casos de dispensa da obrigatoriedade de disponibilização do BVD, reduzindo o custo de observância para companhias nos casos em que os investidores não estejam se beneficiando do mecanismo; (v) ajustes no fluxo de transmissão das instruções de voto, de modo a otimizar a utilização do prazo para coleta, processamento e contagem de votos pelos entes regulados envolvidos no processo; e (vi) inclusão de explicações sobre a formatação assemblear a ser adotada (tradicional, digital ou híbrida).

A reforma sugerida pela CVM abre caminho para a modernização e a ampliação das formas de realização das assembleias de acionistas, facilitando não apenas a votação, mas, também, a efetiva participação a distância. Estamos, ainda, diante de mais uma oportunidade de fazer bom uso da tecnologia com o objetivo de reduzir os ônus financeiros suportados por acionistas para participação em assembleias, sem gerar ônus financeiros maiores para companhias e demais prestadores de serviço envolvidos no processo de votação a distância.

Os aperfeiçoamentos indicados pela Autarquia também buscam promover maior engajamento e empoderamento dos acionistas, em especial, dos investidores de varejo. Eu acredito que empoderar, dar voz e vez aos investidores de varejo, é sinônimo de inclusão, o que está diretamente alinhado ao que tenho chamado de *Open Capital Markets*, a democratização do Mercado de Capitais, que tem como base um conjunto de ações com o propósito de facilitar a jornada do cidadão, com mais entendimento, confiança e agilidade em suas operações.

E por falar em propósito, eu entendo que a evolução das Assembleias Gerais deve seguir em direção a alguns princípios básicos. É fundamental incentivar e valorizar a participação ampla e efetiva dos acionistas nas assembleias, assim como promover um tratamento equitativo e igualdade de oportunidades para todos os acionistas e participantes, respeitadas as especificidades de direitos detidos por cada um. Precisamos criar mecanismos para que exista uma interação entre os participantes presenciais e os remotos. É importante a geração de oportunidades concretas para um engajamento efetivo entre acionistas e membros da administração e as devidas comunicações e esclarecimentos, por parte das companhias, aos acionistas e demais participantes sobre os benefícios do formato escolhido para a assembleia. E, independentemente da formatação escolhida, as assembleias devem ser utilizadas como um mecanismo efetivo para promover diálogo aberto entre acionistas, membros da administração e a própria companhia.

Concluo este artigo estimulando você, leitor e participante do Mercado de Capitais brasileiro, a compreender que a sua palavra tem força. Pegue o seu celular, acesse o *QR Code* ao lado, verifique a íntegra da Consulta Pública aberta pela CVM e envie, até o dia 24 de novembro, seus comentários e contribuições por meio do e-mail: **conpublicaSDM0123@cvm.gov.br**.

Um Mercado de Capitais forte é aquele construído a diversas mãos. Que tal fazer parte desse movimento? **RI**



JOÃO PEDRO NASCIMENTO
é presidente da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.
joao.pedro@cvm.gov.br

O PAPEL DO **CONSELHO** EM **FUSÕES & AQUISIÇÕES**



M&A COMO OPÇÃO ESTRATÉGICA

O Conselho de Administração precisa praticar o pensar estratégico para estar atento aos sinais de seu ambiente de negócios, que podem definir eventuais mudanças nas ações e no planejamento estratégico em curso, o que inclui a revisão de seu portfólio de negócios e, consequentemente, a possível decisão de seguir com o plano de M&A (*mergers and acquisitions*, em inglês e fusões e aquisições, em português).

por **CECÍLIA ANDREUCCI, ELIANE LUSTOSA, IVO GODOI JUNIOR, JORGE CARNEIRO** e **MATHIAS MANGELS**

Trata-se de um processo que exige disciplina, estado de alerta permanente e abertura para reconhecer potenciais rupturas advindas de tecnologias emergentes, alterações na arena competitiva, mudanças nas tendências do mercado, contextos legais e regulatórios, entre outras questões.

Além de fusões e aquisições propriamente ditas, potenciais desinvestimentos e estruturas alternativas, como alianças estratégicas ou *joint ventures*, também são consideradas operações de M&A sobre as quais o conselheiro deve se informar e refletir, podendo, a qualquer momento, ser chamado a deliberar ou a contribuir no processo decisório. Até onde vai o papel e a responsabilidade do conselheiro nesse contexto?

Independentemente do previsto no estatuto da empresa (que pode ou não determinar a obrigatoriedade dessa deliberação pelo colegiado), o conselheiro deve sempre contribuir para a preservação e/ou geração de valor e a mitigação dos riscos envolvidos numa operação desta natureza, em linha com os deveres de diligência e lealdade previstos na Lei das Sociedades Anônimas (LSA).

“Além de fusões e aquisições propriamente ditas, potenciais desinvestimentos e estruturas alternativas, como alianças estratégicas ou joint ventures, também são consideradas operações de M&A sobre as quais o conselheiro deve se informar e refletir.”

A pergunta-chave é "***Qual o papel do M&A na estratégia corporativa?***", ou seja, em quais negócios a empresa deve estar presente e como cada negócio pode contribuir para a posição competitiva da empresa com um todo. É fundamental que esta questão seja cuidadosamente avaliada antes de se avançar em qualquer movimento de M&A. Crescimento, aceleração da entrada em novos mercados, monetização de ativos para investimentos ou pagamento de dívidas, melhoria do desempenho operacional, reforço da posição competitiva, reposicionamento estratégico, busca de capital para sustentar a execução da estratégia? Essas são algumas das possibilidades, mas não as únicas. Estratégia e visão de longo prazo estão no cerne da missão de um Conselho diligente. Embora surpresas boas e más sempre possam existir, elas deveriam ser a exceção, não a regra.

Uma vez que o M&A ganhe protagonismo nessa estratégia, ele deveria contar com um planejamento próprio. As empresas devem saber articular por quê precisam do M&A para endereçar os objetivos em suas estratégias. "Quando não há uma conexão clara entre a estratégia de M&A e a estratégia corporativa, os negócios podem falhar" (Clarke, Uhlaner & Wo, 2020, p. 2). Essa necessidade se torna ainda mais premente em *holding*s – ou seja, nas organizações que têm o mandato de gerir portfólio de unidades de negócio. Neste caso, a estratégia corporativa deve conter a implementação de um conjunto de M&As no horizonte de planejamento em questão.

As principais escolhas estratégicas são exatamente o momento oportuno de entrar e/ou sair de setores de atuação, ou alterar a "configuração" com que as unidades de negócio estão estruturadas para "entregar" a mais valia aos *stakeholders*. Para que isto ocorra de maneira consistente, o plano estratégico corporativo deve estar totalmente alinhado com a dinâmica de cada setor de atuação, visando obter maior clareza em relação ao momento de se iniciar investimento e/ou desinvestimento e, desta forma, aumentar as chances de maximizar o valor do portfólio de negócios.

Um efetivo plano de M&A deve estabelecer os parâmetros que definem as condições de contorno de certos tipos ou tamanhos de negócios desejados, no intuito de estreitar o escopo de potenciais alvos, refletindo, assim, as melhores oportunidades de criação de valor para a empresa, focadas na sua tese de investimento. Deve-se identificar os critérios-chave de negócios, o que pode ser feito por meio da categorização de alvos potenciais por geografia, canal de vendas, tipo de produto etc., bem como utilização de métricas de triagem dos alvos, considerando, por exemplo, tamanho da empresa, número de funcionários, acesso a novos mercados, crescimento de receita, portfólio de produtos (Clarke et al., 2020). A partir daí, as oportunidades podem ser devidamente mapeadas e, dificilmente, uma delas surgirá "do nada" como mencionado acima.

Muitas empresas estão expandindo suas abordagens tradicionais de M&A para incluir uma visão multifacetada e expansiva, voltada para alcançar uma gama mais ampla de estratégias de crescimento. Esta é uma mudança sistêmica e não meramente incremental. Alternativas a M&A, que demandem menos comprometimento de longo prazo, tais como alianças estratégicas, parcerias (baseadas em contratos de cooperação ao invés de posse de ativos e hierarquia), joint ventures e empresas de aquisição de propósito específico (SPACs – *Special Purpose Acquisition Companie*s), expandem o papel estratégico que os M&As podem desempenhar.

Novos contextos socioeconômicos também impactam os movimentos de M&A. Nos últimos anos, os aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG - *Environmental, Social and Governance*) têm influenciado, por um lado, desinvestimentos em unidades de negócio que que não atendam aos novos propósitos das organizações ou até a certas imposições regulatórias; e, por outro, tornam atraentes ativos com características ESG, antes ignorados, para empresas que precisam acelerar sua jornada ESG de transformação, incorporando produtos, tecnologia e cultura de sustentabilidade. O "M&A continua sendo uma opção estratégica crítica para aumentar as capacidades em tecnologia, talento e inovação, bem como estratégias ambientais, sociais e de governança" (EY, 2022, p.1).

Dentre as inúmeras abordagens para se analisar estrategicamente oportunidades de M&A, o uso de lentes de estratégias "ofensivas" e "defensivas" pode ser uma forma de aferir se a empresa precisa proteger a posição que possui, buscar ganhos ou visar progresso transformador. As estratégias defensivas visariam preservar o valor e a posição da empresa, enquanto as estratégias ofensivas teriam como objetivo avançar em sua posição e reescrever o jogo de acordo com seus planos (Deloitte, 2022). Em ambas as abordagens poderíamos incluir a aquisição ou desinvestimento de negócios por motivações ligadas a sustentabilidade.

Objetivos estratégicos adicionais, que justificariam adquirir outra empresa, incluem aumento da eficiência das operações atuais da compradora, tais como economias de escala e/ou de escopo, redução da competição, exercício de poder de mercado; e/ou transformação do modelo de negócio da

empresa compradora, que contemplaria acesso a tecnologia, aprendizado ou cultura organizacional (Christensen, Alton, Rising & Waldeck, 2011). Operações bem-sucedidas de M&A, além de bem precificadas e com uma integração pós-fusão bem estruturada, devem ter sua lógica estratégica claramente definida. Quanto à tese da escalabilidade, é importante estar atento aos riscos de não se concretizarem as sinergias esperadas, especialmente em grandes empresas que já operam na escala eficiente mínima. Esses objetivos adicionais devem levar em conta a reação de stakeholders, agências reguladoras, órgãos de defesa da concorrência, entre outros.

"GOOD DEAL. NOT ANY DEAL"

Uma oportunidade de aquisição não pode ser avaliada como boa ou ruim em essência. Diante de uma oportunidade de M&A, planejada ou emergente, o Conselho precisa se certificar de que, em curto ou longo prazo, haja perspectiva de geração de valor, ponderando-se os riscos envolvidos. Isso depende de aderência estratégica, culturas das empresas envolvidas, *valuation*, sinergias, avaliação dos riscos regulatórios, ambientais, trabalhistas, tributários e operacionais, dentre outros. Estas são algumas das questões que devem ser observadas pelo colegiado.

Outras questões relevantes, são em muitos casos, insuficientemente avaliadas/exploradas, em particular elementos que serão vitais no *pós-deal* – nomeadamente temas de natureza organizacional, governança e liderança. Todavia, não se pode minimizar as complexidades adicionadas à organização e cabe ao Conselho desafiar essas dimensões e complexidades. Quanto maior a aquisição, maiores os riscos envolvidos, especialmente se não houver uma estratégia de diversificação muito clara que a justifique. Da mesma forma, quanto mais próximo do core business, maiores as chances de sucesso.

CONCLUINDO A OPERAÇÃO DE M&A

Para o fechamento de um negócio, os conselheiros devem considerar os componentes críticos que devem ser cuidadosamente gerenciados e executados para garantir resultado bem-sucedido. De forma resumida, alguns dos aspectos mais importantes do fechamento de um acordo de M&A incluem:

- negociar **a estrutura do deal** visando bom entendimento sobre os termos do acordo, incluindo o preço e as condições de pagamento (tais como prazo, coberturas, provisão de escrow account e de earn-out), bem como as responsabilidades da compradora e da vendedora.

- realização de ***due diligence*** é essencial para garantir que ambas as partes tenham compreensão clara do negócio, incluindo sua saúde financeira, operações e riscos potenciais. Isso envolve revisão completa das demonstrações financeiras, contratos e outros documentos relevantes, bem como entrevistas com as principais partes interessadas para se julgarem as premissas de geração de valor. Serve também para determinar limites de responsabilidades do vendedor relacionados a passivos conhecidos e não conhecidos, cujos valores e condições de indenização devem constar nos contratos da transação;

- havendo **necessidade de aprovação** do Conselho de Administração ou da Assembleia Geral dos Acionistas, é necessário deixar claro essa condição para a outra parte, para que a empresa possa se comprometer definitivamente;

- deve-se dar atenção à **confidencialidade** sobre o *deal* enquanto as negociações estiverem em andamento, sob pena de haver riscos de pedidos de indenização de uma das partes caso o negócio não venha a ser concretizado. Ao longo deste processo, há chances de vazamento da negociação em curso (o que, para empresas de capital aberto, tem consequências de grande magnitude) e o Conselho deve estar atento a esse risco. O anúncio público da operação deve ser feito de forma coordenada entre as áreas de RI das partes compradora e vendedora;

- **financiamento** é componente essencial de qualquer negócio de M&A, ou seja, é crucial garantir financiamento adequado para concluir a transação. Isso pode envolver a obtenção de capital de investidores ou de empréstimos de instituições financeiras;

- os acordos de M&A devem observar a **conformidade regulatória**, isto é, devem estar em conformidade com ampla gama de requisitos regulatórios, incluindo leis antitruste, regulamentos de valores mobiliários e leis tributárias. O não cumprimento desses regulamentos pode resultar em consequências legais e financeiras significativas;

- uma vez que o negócio tenha sido fechado, o trabalho real começa. O **planejamento de integração** é essencial para garantir uma transição suave e maximizar os benefícios da transação. Isso envolve planejamento e coordenação cuidadosos em todos os aspectos do negócio, incluindo finanças, operações e pessoal.

Ajustes de culturas organizacionais, particularmente entre empresas de diferentes países/regiões, e de processos operacionais e administrativos devem ser cuidadosamente realizados. Políticas de retenção de pessoas-chave devem ser cuidadosamente implementadas.

No geral, fechar um acordo de M&A requer planejamento cuidadoso, atenção aos detalhes e profunda compreensão do cenário de negócios, indústria e regulamentação. Nesse contexto, a depender da dimensão e riscos envolvidos na operação, o envolvimento e a supervisão dos conselheiros podem variar, sempre buscando equilíbrio: nem *laissez-faire* nem micro gerenciamento.

Os aspectos estratégicos da decisão de aquisição ou venda de ativo devem ser a prioridade dos conselheiros. Porém, não se deve perder de vista importância do planejamento pré-fechamento e da integração pós-fechamento.

CONSIDERAÇÃO FINAIS

Em processo de M&A, o Conselho de Administração e os conselheiros devem estar atentos à criação de valor para os acionistas e, ao mesmo tempo, à gestão de riscos. Aqui nos referimos também à arte e não apenas à metodologia – ou seja, conhecimento do setor de atuação da organização, ambiente regulatório, finanças, as principais macro forças que afetam ou irão afetar a oferta de valor da organização, culturas organizacionais, banco de talentos do primeiro escalão da organização, entre outros. Estes são os diferentes blocos de informação que juntos comporão um mosaico empresarial que irá formar uma visão ampla a ser debatida para se decidir se a transação deve ou não ser fechada.

Justamente por estarem muito próximos da operação, o time de executivos nem sempre tem uma visão abrangente dos diferentes elementos e em certas ocasiões tem dificuldade em construir a visão do todo. A disposição em envolver-se em alguns temas de cunho mais técnico (p.ex.: *valuation*, diligência estratégica etc.) é absolutamente natural e esperada. Para isso o envolvimento dos conselheiros ao longo das diversas etapas do processo é vital para aconselhar o time de executivos, inclusive criando "pontos de saída" da operação quando a mosaico empresarial não fizer sentido em algumas de suas dimensões.

A participação atenta dos conselheiros não acaba na concretização da transação. Diríamos até que é a partir desse momento que se inicia de forma mais diligente, de vez que será tarefa importante no pós-deal assegurar a implementação das sinergias e das integrações culturais e organizacionais inicialmente identificadas. Os novos clientes e fornecedores, que agora fazem parte de uma só entidade, devem ser devidamente incorporados à dinâmica empresarial. O novo mosaico exige mudança na agenda do Conselho, nas métricas de avaliação do negócio e do time de executivos, mas, sobretudo, na forma de gerir os riscos do novo negócio e de garantir a realização das expectativas. **RI**

Nota: *Este artigo é resultado de estudos desenvolvidos por grupo de trabalho vinculado à Comissão de Estratégia do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Para o a versão integral do texto original que gerou este artigo, acesse:* **https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24646**

CECÍLIA ANDREUCCI
é conselheira de administração certificada pelo IBGC, é membro de conselhos em diversas empresas. Foi executiva e sócia de consultoria especializada em fusões e aquisições. Administradora (PUC- Rio), mestre em práticas de consumo (ESPM) e doutora em ciências da comunicação (USP).
cecilia.andreucci@gmail.com

ELIANE LUSTOSA
é conselheira de administração certificada pelo IBGC, é membro de conselhos de administração em diversas empresas. Foi executiva de finanças, quando conduziu processos de M&A. Bacharel e mestre em economia (PUC Rio), doutora em finanças (PUC-Rio).
eliane.lustosa@elmoinho.com.br

IVO GODOI JUNIOR
é conselheiro de Administração e sócio de consultoria internacional onde lidera a prática Consumer, Industrials and Services. Graduado em ciências da computação (Mackenzie), MBA pela University of Illinois at Urbana-Champaign e mestre em consultoria e transformação (HEC Paris & Oxford University).
ivo.godoi@gmail.com

JORGE CARNEIRO
é conselheiro de administração certificado pelo IBGC, é professor de estratégia e negócios internacionais e coordenador acadêmico do OneMBA – MBA executivo global da FGV. Editor-chefe da Revista de Administração de Empresas. Engenheiro eletrônico e mestre em administração (PUC-Rio), doutor em negócios internacionais (COPPEAD/UFRJ).
jorge.carneiro@fgv.br

MATHIAS MANGELS
é coordenador deste grupo de trabalho; Membro de conselhos de administração e consultivos em diversas empresas. Sócio de consultoria internacional com foco na formulação de estratégias inovadoras de crescimento e governança da estratégia. Engenheiro mecânico e administrador (Mackenzie), MBA (INSEAD).
mathias@symnetics.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 industria 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

REFORMA TRIBUTÁRIA & GOVERNANÇA PROATIVA

Sua empresa apresenta a Resiliência Empresarial para evitar riscos e perdas críticas ao negócio?

Investidores esperam que os gestores das empresas nas quais possuem participação societária/acionária saibam governá-la de modo a maximizar retorno tanto no que se refere ao valor das ações em caso de saída, como no recebimento de dividendos. Em contrapartida a sociedade e nosso meio ambiente urgem em iniciativas que enderecem os problemas críticos que estão sendo vivenciados e que se deterioram ano após ano colocando em risco as condições de sobrevivência com qualidade de vida, tornando o papel do Estado ainda mais crítico para assegurar os objetivos de desenvolvimento sustentável da agenda de 2030 apresentada pela Organização das Nações Unidas. Isto implica em implementação de uma agenda de mudanças, tanto macroeconômicas como no âmbito da microeconomia, e, portanto, em maiores desencaixes financeiros que não necessariamente trarão retorno aos acionistas da economia privada.

por **REGINA BIGLIA**

Sob a ótica de uma adequada governança, seja do Estado como das corporações, mais relevante faz-se uma gestão com implementação de novos modelos para endereçar as necessidades de sustentabilidade de longo prazo juntamente com ações que permitam retorno e solidez financeira, tanto para a economia pública como privada.

Atrelado a estes fatores que por ventura requeiram um redesenho e readequação das receitas públicas , há também fatores de ordem prática do sistema tributário brasileiro, tais como: i) grande número de tributos existentes e com diferentes fatos geradores que trazem alta complexidade conceitual e de operação, portanto, aumenta o número de litígios contenciosos na estrutura judiciária do país; ii) modelagem de recolhimento complexa e com diversos participantes na cadeia de geração de valor, inchando e burocratizando as estruturas governamentais e corporativas; iii) falta de clareza e transparência para o princípio tributário da seletividade, em que itens não essenciais deveriam possuir uma maior tributação; iv) guerras fiscais entre entes federativos por existirem regras regionalizadas e centradas no interesse daquela região e não do país.

Claramente, quando olhados sob a ótica macroeconômica do país, mudanças importantes na forma estrutural de nosso sistema de tributação são requeridas e há muitos anos. E neste sentido, que a PEC 45/19, conhecida por trazer a Reforma Tributária há anos sendo solicitada, foi emitida e aprovada pelo nosso Congresso Nacional em julho deste ano e que se encontra em análise para aprovação do Senado Federal.

As mudanças mais relevantes apresentadas por esta nova regulamentação são atreladas a: i) redução do número de tributos existentes; ii) uniformização de alíquotas de bens e serviços; iii) ampliação de base de incidência para operações com ativos intangíveis e exploração de direitos; iv) implementação do princípio do destino com a alíquota baseada na localidade do destinatário; v) não cumulatividade plena; vi) cálculo simplificado sobre o preço do bem ou serviço e não sobre uma base em que o tributo faz parte; vii) inclusão de bens destinados a uso pessoal anteriormente não tributados e que demonstram ser frutos de riqueza (embarcações e aeronaves) e exclusão daqueles destinados a uso profissional (embarcações para pesca, tratores e afins); viii) implementação de imposto para endereçar as questões de ESG, tais como o imposto seletivo para situações que podem trazer danos desastrosos, imposto verde, imposto mulher, redução de tributação em itens essenciais; e ix) direcionamento da alocação tributária e respectivos incentivos considerando indústria e respectiva região de operação frente

“Claramente, quando olhados sob a ótica macroeconômica do país, mudanças importantes na forma estrutural de nosso sistema de tributação são requeridas e há muitos anos. E neste sentido, que a PEC 45/19, conhecida por trazer a Reforma Tributária há anos sendo solicitada, foi emitida e aprovada pelo nosso Congresso Nacional em julho deste ano e que se encontra em análise para aprovação do Senado Federal.”

às fortalezas da localidade com uma espécie de federalismo colaborativo (ex. expansão e investimentos na geração de energia eólica com usinas na região NE).

E é com o olhar de gestão da mudança e avaliação de riscos que gostaria de trazer o foco da análise sobre a Reforma Tributária, juntamente com várias discussões políticas e de âmbito da sociedade civil.

Sob a ótica jurídica e constitucional trago para reflexão alguns pontos que tanto o governo como as empresas precisam atentar-se para a avaliação dos impactos que existirão e dos possíveis riscos associados, independente do que for aprovado e votado:

- Clareza para os princípios constitucionais mínimos, como autonomia do pacto federativo e da não cumulatividade tributária, considerando fatores como consumidores excludentes do polo passivo da tributação, inadimplência existente, além da própria possibilidade de utilização do crédito existente.

- Entendimento e avaliação da capacidade contributiva efetiva da indústria frente a potencial crescimento da carga tributária.

- Segurança jurídica visa vis o modelo aprovado no Congresso em que se cria um 4º poder com limites e regulamentações sem clareza e sem controles, transferência de questionamento sobre adequação e acuracidade da tributação ao contribuinte final pessoal física (consumidor) em instâncias de 1º grau sujeitas a interesses locais.

- Papéis e responsabilidades claras e com limites do CONSELHO FEDERATIVO e do FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL para não se criar um 4º Poder que traga o risco de uma autocracia e de não garantir a eficácia da autonomia de caixa das receitas de competência de cada ente federativo e não se perder o positivo dos benefícios fiscais atualmente existentes.

- Falta de objetividade e clareza nas definições de incidência e não incidências, deixando para interpretações políticas, tais como os tributos e isenções sobre atividades artísticas e culturais nacionais.

- Não aderência ao protocolo ESG por decisão de saída de empresas de regiões incentivadas, trazendo impactos como desemprego e perda de outros ganhos sociais adjacentes a economia movimentando na localidade.

E no âmbito da economia privada e das corporações, abaixo apresento ponderações e reflexões sob o olhar clínico, estratégico e com visão de futuro de um conselho consultivo. Trazendo para dentro da empresa uma **governança proativa**, amplamente divulgada através dos programas de formação de conselheiros da Board Academy, haja vista não possuírem obrigatoriedade regulatória, mas entendendo que esta visão externa, estratégica e técnica apoiará a construção de modelos de gestão de riscos e de planos responsivos assertivos.

Este gerenciamento dos possíveis riscos e das mudanças que ocorrerão com a Reforma Tributária viabilizará uma ágil e eficiente resiliência empresarial, evitando e/ou minimizando perdas indevidas. E para isto, a seguir trazemos alguns dos potenciais impactos que alterarão o planejamento estratégico de curto, médio e, especialmente, de longo prazo das organizações:

- Reavaliação estratégica da companhia em decorrência do elevado grau de incerteza ainda existente e dos potenciais impactos no planejamento estratégico financeiro das corporações decorrentes dos riscos advindos das mudanças na Reforma Tributária.

> **A disponibilidade de recursos para compartilhar risco do negócio no mercado de ações com redução de lucros e distribuição de dividendos, impacta diretamente no valor das ações e pode impactar diretamente na atratividade de investimentos.**

- Reacomodação tributária entre indústrias e itens de consumo com potencial aumento da carga tributária e, portanto, com impacto em sua margem.

- Reavaliação dos investimentos de longo prazo frente a possível alteração da cadeia de suprimentos de produtos (tanto sob a ótica de importações como da malha logística existente) e seus custos adjacentes inviabilizando a comercialização.

- Desativação de operações deficitárias e eventuais novos investimentos.

- Desativação de linhas de produtos ou serviços que passem a ser inviabilizados e os impactos econômico-financeiros pela não realização dos ativos relacionados.

- Impactos societários para viabilizar transferência de heranças e sucessões.

- Alteração no redesenho de investimento de startups com esgotamento do caixa recebido dos investidores e, portanto, possível risco de quebra do negócio antes mesmo de atingir tração ou escala.

- Deterioração da estrutura de capital e de endividamento da organização, requerendo renegociação de dívidas para não incorrerem em risco de cláusulas resolutivas que acarretem quebra da empresa.

- Revisão das mudanças sistêmicas e tecnológicas necessárias para viabilizar tanto a implementação de uma nova estrutura como para conviver com as 2 modelagens por um período de quase 10 anos, conforme já previsto, e com impactos em praticamente todos os processos de negócio da organização, ou seja, em todos os módulos de um sistema integrado.

- Levantamento e mensuração dos custos a serem incorridos para as mudanças e parametrizações essenciais para operar e os respectivos impactos no caixa da organização e seus indicadores econômico-financeiros.

- Levantamento dos impactos econômicos e de caixa provenientes da não realização de créditos tributários acumulados em decorrência das limitações de tempo previstas pela nova legislação, assim como de atualização monetária no polo ativo diferente dos indicadores de juros reais no polo passivo, em que o valor presente de realização acaba sendo muito menor do que o valor de face.

- Capacitação dos profissionais para todas as mudanças sistêmicas e conceituais da Reforma, com base nas novas políticas e procedimentos que também deverão ser refeitos.

- Prováveis impactos de novas obrigações acessórias, com adaptação sistêmica e de equipes.

As mudanças são grandes e relevantes e seu grau de incerteza dificulta uma apuração detalhada de todos impactos. Além disso, a disponibilidade de recursos para compartilhar risco do negócio no mercado de ações com redução de lucros e distribuição de dividendos, impacta diretamente no valor das ações e pode impactar diretamente na atratividade de investimentos.

No Board Talks sobre a Reforma Tributária, vários destes pontos foram debatidos por mim e Marcelo Pfaenfer enquanto representantes da Comissão Temática de Finanças e Contabilidade da Board Academy, com Roberto Bob Carline e Daniel Medina, mediados por Udo Gierlich. Chegamos ao consenso da necessidade de desenvolver um senso de urgência por todos os empreendedores, executivos, consultores e conselheiros que estão na linha de frente das decisões estratégicas da organização e que devem atuar de forma assertiva nos 2 grandes pilares da gestão de riscos e da mudança, para assertividade e sucesso do novo planejamento estratégico.

E nas considerações finais o meu colega de comissão, Marcelo Pfaender, encerra com a seguinte recomendação: "*Avaliem os impactos sistêmicos. Iniciem por um plano de administração da mudança com os provedores sistêmicos o quanto antes, a fim de mitigarem risco de falta de recursos para apoiarem nesta demanda. Uma vez normatizado, avaliem os impactos na margem e no EBITDA dos negócios, em possíveis gatilhos de cláusulas resolutivas de endividamentos, no valor da empresa e, portanto, no preço das ações e respectivos impactos na relação com investidores, não esquecendo da avaliação na operação no tocante ao suprimento logístico para a empresa frente a possíveis alterações do atual modelo de benefícios fiscais*". **RI**

Nota: *Para assistir a íntegra do Board Talks sobre Reforma Tributária, acesse*: **https://www.youtube.com/live cwZXeiWKnwI?si= JoXBJklDJXZAHOHO**



REGINA BIGLIA
é Conselheira Consultiva, Advisor e Mentora em gestão de negócios, governança corporativa e liderança humanizada. Foi executiva de finanças e controladoria de grandes multinacionais e auditora de uma das Big 4 e atualmente é sócia fundadora da Bigglia Consultoria e Treinamentos com o propósito de conectar mentes e organizações em alta performance. É vice-coordenadora da Comissão Temática de Finanças e Contabilidade da Board Academy, diretora de relacionamentos do W-CFO Brazil e membro do Grupo Mulheres no Conselho e mentora de empoderamento feminino na rede Angel.Us.
regina.biglia@gmail.com

CONSELHO FISCAL

UMA INSTITUIÇÃO DA HISTÓRIA SOCIETÁRIA BRASILEIRA

A essência da Governança Corporativa é dar conforto a acionistas e partes interessadas quanto à condução dos negócios de acordo com o objeto social. A asseguração do direito do acionista de fiscalizar o negócio insere-se como parte da governança corporativa. Um aspecto pouco conhecido é que a asseguração do direito de fiscalizar o negócio aos acionistas, ou sócios, é um direito que acompanha a formação da legislação comercial e societária do Brasil, desde o Império.

por **ROBERTO LAMB**

No Império, em 1882, sete anos antes da Proclamação da República, a Lei 3.150, que então regulou o estabelecimento de companhias e sociedades anônimas, no seu Art. 14 determinava que "*A assembléa geral nomeará annualmente tres ou mais fiscaes, socios ou não socios, encarregados de dar parecer sobre os negocios e operações do anno seguinte, tendo por base o balanço, inventario e contas da administração*". Antes, em 1850, a Lei 556 (Código Comercial) já tratava do direito dos sócios de fiscalizar os negócios, ao estabelecer que "*Em nenhuma associação mercantil se póde recusar aos socios o exame de todos os livros, documentos, escripturação e correspondencia, e do estado da caixa na companhia ou sociedade, sempre que o requerer*". Estabelecia, também, de forma clara, ao tratar da proibição a sócios comanditários de praticar ato de gestão, ser empregados, ou procu-

radores da sociedade que, "não se comprehende, porém, nesta prohibição a faculdade de tomar parte nas deliberações da sociedade, nem o direito de fiscalisar as suas operações e estado".

A Lei 3.150 foi regulamentada pelo Decreto 8.821, no mesmo ano de 1882. O Decreto trazia então o seu Capítulo IV com o título DOS FISCAES e estabelecia em seu Art. 54 que "*Toda a sociedade anonyma deve ter um conselho composto de tres ou mais fiscaes. A nomeação de fiscaes será feita pela assembléa geral na sessão ordinaria annual ... e poderá recahir em individuos que não sejam sócios" incumbindo a esses (Art. 55) "... apresentar á assembléa geral o parecer sobre os negocios e operações sociaes do anno seguinte ao de sua nomeação, tomando por base o inventario, o balanço e as contas dos administradores.*"

Dois anos após a Proclamação da República, em 1891, foi publicado o Decreto 434, que mantinha o título DOS FISCAIS, agora no seu Capítulo V e estabelecia em seu Art. 118 que "*Toda a sociedade anonyma deve ter um conselho composto de tres ou mais fiscaes, e supplentes em igual numero". Em seu Art. 119 estabelecia que "...Incumbe aos fiscaes apresentar á assembléa geral o parecer sobre negocios e operações sociaes do anno seguinte ao de sua nomeação, tomando por base o inventario, o balanço e as contas dos administradores" e no Art. 120, determinava que "Os fiscaes teem o direito, durante o trimestre que precede a reunião ordinaria da assembléa geral, de examinar os livros, de verificar o estado da caixa e da carteira, exigir informações dos administradores sobre as operações sociaes e convocar extraordinariamente a assembléa geral..*"

No Século XX, o governo Vargas, no conjunto de normas então modernizantes para o capital e o trabalho, e dentro de um esforço de industrialização do país à época, publicou o Decreto-Lei 2.627, que dispunha sobre as sociedades por ações. O Decreto trazia, em linhas gerais, o formato do Conselho Fiscal como o conhecemos hoje. Estabelecia em seu Art. 124 que "A sociedade anônima ou companhia terá um conselho fiscal, composto de tres ou mais membros e suplentes em igual número, acionistas ou não, residentes no país, eleitos, anualmente, pela assembléia geral ordinária, os quais poderão ser reeleitos." O Art. 125. assegurava aos acionistas "dissidentes", com um quinto ou mais do capital social, e aos titulares de ações preferenciais o direito de eleger, separadamente, um dos membros do conselho fiscal e o respectivo suplente. O Art. 127 definia as competências dos membros do conselho fiscal: examinar, em qualquer tempo, pelo menos de três em três meses, os livros e papeis da sociedade, o estado da caixa e da carteira, devendo os diretores ou liquidantes fornecer as informações solicitadas; lavrar no livro de "Atas e Pareceres do Conselho Fiscal' o resultado do exame realizado; apresentar à assembleia geral ordinária parecer sobre os negócios e as operações sociais do exercício; denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrissem e sugerir medidas que reputassem úteis à sociedade; convocar a assembleia geral ordinária, se a diretoria retardasse por mais de um mês a sua convocação, e a extraordinária sempre que ocorressem motivos graves e urgentes; e, em caso de liquidação, praticar os atos de sua competência. Também já estabelecia que os fiscais podiam escolher para assisti-los, perito contador legalmente habilitado, com honorários fixados pela assembleia. Definia, por fim, que a responsabilidade dos fiscais por atos ou fatos ligados ao cumprimento de seus deveres obedecia às regras que definiam a responsabilidade dos diretores e que as atribuições e poderes conferidos pela lei ao conselho fiscal, não poderiam ser outorgados a outro órgão da sociedade.

Em 1976, em mais uma leva de normas então modernizantes, foi editada a Lei 6.404, que atualmente regula as sociedades por ações, e que manteve a instituição do Conselho Fiscal no seu formato de 1940, trazendo alguns aperfeiçoamentos ao texto legal.

Passados vinte anos de sua publicação, em 1997, e em 2001, a lei 6.404 teve dois aperfeiçoamentos importantes.

Em 1997, a Lei 9.457 assegurou o direito de os conselheiros solicitarem esclarecimentos ou informações aos auditores independentes, definiu que o perito eventualmente solicitado pelo conselho fiscal para opinar, será pago pela empresa (alterando a redação de 1940 que estabelecia honorários fixados pela assembleia), e disciplinou a remuneração mínima dos membros do conselho fiscal.

Passados então quatro anos, em 2001, a Lei 10.303, assegurou o poder individual aos membros do conselho fiscal de fiscalizar, denunciar, solicitar esclarecimentos e o poder de o conselho fiscal, ou qualquer de seus membros, apresentar parecer ou representação à assembleia, ainda que a matéria não conste da convocação ou da ordem do dia da assembleia. Esses poderes do colegiado, assegurados também a qualquer membro, fortaleceram os conselheiros fiscais indicados por acionistas minoritários e preferencialistas, sempre em número menor que o dos membros indicados pelos controladores. Estabeleceu também que os membros do conselho fiscal e seus suplentes exercerão seus cargos até a primeira assembleia-geral ordinária que se realizar após a sua eleição, podendo ser reeleitos, impedindo assim que os membros sejam destituídos por assembleia-geral extraordinária durante o exercício.

A mesma Lei 10.303, de 2001, estabeleceu como indelegável a função de membro do conselho fiscal e trouxe dispositivos que disciplinaram a responsabilização dos membros do conselho, determinando que têm os mesmos deveres dos administradores tratados nos art. 153 a 156 da Lei 6.404; estabeleceu também que os membros do conselho fiscal deverão exercer suas funções no exclusivo interesse da companhia.

As reformas à Lei 6.404/76 trazidas com as leis 9.457/1997 e 10.303/2001 trouxeram ferramentas importantes para o efetivo desempenho da função do conselho fiscal. Dessas competências é de se destacar a possibilidade do agir por qualquer de seus membros, as competências de solicitar esclarecimentos aos auditores independentes, de solicitar opinião de perito às custas da empresa, e de apresentar parecer ou representação à assembleia, ainda que isso não conste da respectiva convocação. E todas essas competências devem, pela lei, ser exercidas no exclusivo interesse da companhia.

O PAPEL DO CONSELHO FISCAL NO SISTEMA DE GOVERNANÇA DAS EMPRESAS

Um artigo importante nos fundamentos da Lei 6.404/76, é o seu Art. 2º, que trata do objeto social, e em que se lê: "Pode ser objeto da companhia qualquer empresa de fim lucrativo, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes."

Esse texto do artigo 2º já constituía o Art. 2º do Decreto 2.627, de 1940. Portanto, pela Lei das S/A, e desde 1940, a lei societária distingue entre dois âmbitos: o âmbito da companhia, que é a reunião dos sócios, e o âmbito da empresa, que é o objeto da companhia e forma o conjunto de pessoas, bens e processos que formam a organização produtiva (conforme LAMY FILHO, Alfredo e PEDREIRA, J. L. Bulhões. A Lei das S.A. Rio de Janeiro. Renovar, 1992, p.31 e 35).

Como órgão dos sócios, instalado pela assembleia, o conselho fiscal está no âmbito da companhia, para fiscalizar o cumprimento do objeto social por parte da administração da empresa.

Outro artigo importante da Lei 6.404/76 é o seu Art. 109, na SEÇÃO II que tem o título de "Direitos Essenciais" (do acionista). O Art. 109, dispõe que "Nem o estatuto social nem a assembleia-geral poderão privar o acionista dos direitos de...fiscalizar, na forma prevista nesta Lei, a gestão dos negócios sociais". Essa asseguração do direito de fiscalizar já constava do Decreto-Lei de 1940, no inciso "c" de seu Art. 78, com idêntica redação.

> **"O poder de fiscalizar a administração por meio do Conselho Fiscal é, portanto, um direito essencial do acionista, especialmente daqueles que não participam do bloco de controle, direito essencial esse que está assegurado na lei comercial e societária brasileira há mais de 80 anos."**

O poder de fiscalizar a administração por meio do Conselho Fiscal é, portanto, um direito essencial do acionista, especialmente daqueles que não participam do bloco de controle, direito essencial esse que está assegurado na lei comercial e societária brasileira há mais de 80 anos.

Nesse enfoque, a governança corporativa da empresa - âmbito em que atuam o conselho de administração, seus comitês e a diretoria - é compartilhada, com a governança exercida pelo acionista por meio do conselho fiscal, no âmbito da companhia.

A leitura conjunta dos dispositivos legais mencionados neste texto, deixa claro que as normas que hoje disciplinam o Conselho Fiscal resultam de uma construção histórica continuada para o aperfeiçoamento de competências, poderes, deveres, disciplina e responsabilidades dos membros do conselho fiscal. Por esse desenvolvimento histórico, o conselho fiscal é parte do sistema de governança brasileiro que envolve dois âmbitos, o âmbito da empresa e o âmbito da companhia, sendo inequívoca a importância desse órgão na aferição da conformidade e adequação das matérias que são submetidas ao seu crivo.



O SITE DA SUA EMPRESA REALMENTE TEM A CARA DELA?

innova

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

O CONSELHO FISCAL E O VALOR DE MERCADO DA EMPRESA

O valor de uma empresa de capital aberto é dado pelo valor de mercado de suas ações mais o valor de mercado de seus títulos de dívida. Esse valor de mercado decorre dos níveis das taxas de retorno exigidas pelos investidores para os títulos emitidos pela empresa na busca de recursos para seu financiamento.

As taxas de retorno exigidas por investidores para ações e para títulos de dívida compõem o custo de capital da empresa. Quanto menor o custo de capital da empresa, maior o valor de seus ativos, maior o valor da empresa. As taxas de retorno exigidas pelos investidores, envolvem o valor do dinheiro no tempo e a remuneração pelo risco percebido, quanto maior o risco percebido, maior o prêmio pelo risco exigido pelos investidores e, portanto, maior o custo de capital da empresa. Cada empresa tem seu risco específico, percebido como o risco do negócio somado aos riscos de gestão e de governança. Gestores competentes e boas práticas de governança reduzem os riscos de gestão e de governança.

O conselho fiscal é instituído por acionistas para fiscalizar a gestão, a conformidade e a governança, a função do conselho fiscal, portanto, é a de trazer maior conforto aos acionistas e detentores de títulos de dívida, essa é a forma com que o Conselho Fiscal contribui para o valor da empresa. Pois quanto maior o conforto dos acionistas e credores menor o prêmio exigido para o risco e, portanto, menor retorno por eles exigido pois estarão dispostos a pagar mais pelas ações e pelos títulos de dívida, o que reduz o custo de capital da empresa e aumenta o seu valor.

Um estudo recente da CVM, (*Revisão da Obrigatoriedade do Conselho Fiscal em Companhias de Pequeno e Médio Porte*), publicado em junho de 2023, avaliou o custo médio anual de instalação de um conselho fiscal em até R$424 mil (250 mil para o grupo de pequenas e médias). Entretanto, se compararmos esses valores com o custo de captação de uma empresa média que necessite captar R$50 milhões no mercado por meio da emissão de títulos de dívida, cada ponto percentual no custo de captação desse montante representará R$500 mil; se decidir e puder captar esse montante por emissão subsequente de ações, sabe-se que, em geral, essas emissões se fazem com sub precificação. Se a sub precificação for de apenas 5% terá que emitir ações com valor intrínseco de R$52,63 milhões, para obter 50 milhões, se a sub precificação for de 10% a emissão terá que ser de R$55,55 milhões. Aqui, consideramos como sub precificação a diferença a menor entre o valor percebido pela administração

“O valor de uma empresa de capital aberto é dado pelo valor de mercado de suas ações mais o valor de mercado de seus títulos de dívida. Esse valor de mercado decorre dos níveis das taxas de retorno exigidas pelos investidores para os títulos emitidos pela empresa na busca de recursos para seu financiamento.”

(que tem informações privilegiadas sobre o efetivo valor da empresa e seus riscos) e o valor percebido pelos investidores, sem informações privilegiadas sobre o efetivo valor da empresa e os riscos associados (ver Fundamentos de Administração Financeira, Ross, Westerfield, Jordan e Lamb. AMGH. Porto Alegre. 2022, pag. 519 e ss). A sub precificação afetará o valor que os investidores estariam dispostos a pagar pelas ações da empresa. Se um conselho fiscal atuante tiver como efeito um maior conforto dos investidores, qualquer ponto percentual de redução na sub precificação, o ganho em valor será considerável, com enorme taxa de retorno sobre o custo de sua instalação. E a prática mostra que em geral, um conselho fiscal atuante pode aperfeiçoar em muito as práticas das divulgações de uma empresa ao mercado por algumas simples “cutucadas” na administração, “cutucadas” essas entendidas como um chamar à atenção e cuidado no sentido proposto por Thaler R. H. e Sustein C.R.,in Nudge. Improving Decisions About health, wealth and happiness. Penguin Books. London. 2008

O QUE UMA EMPRESA DEVE FAZER PARA INSTALAR O CONSELHO FISCAL

O primeiro e único passo é definido no Art. 161 da Lei das S/As, a 6.404/76, que estabelece: "A companhia terá um conselho fiscal e o estatuto disporá sobre seu funcionamento, de modo permanente ou nos exercícios sociais em que for instalado a pedido de acionistas."

É de se conjeturar que, em geral, não ocorrerá a instalação do conselho fiscal por iniciativa da administração de uma empresa ou de seus controladores, independente do seu tamanho ou rentabilidade, pois não há razão para a administração ou os controladores buscarem que terceiros, independentes, venham a fiscalizar os seus atos. Tal conjetura não exclui, entretanto, que controladores e administradores com a visão dos os benefícios do órgão, possam tomar tal iniciativa.

O conselho fiscal, tudo o mais constante, portanto, tem só uma regra para instalação: o pedido dos acionistas, para funcionamento no exercício ou para funcionamento de modo permanente. E esse pedido de acionistas não pode ser deixado ao arbítrio da assembleia, em deliberação majoritária, pois no Brasil, a maioria das companhias possui controlador definido ou acionistas de referência que exercem seu poder de voto de forma hegemônica.

ALGUNS POSSÍVEIS EQUÍVOCOS SOBRE O CONSELHO FISCAL

Dado que é de iniciativa de acionistas a instalação do conselho fiscal, é de se dizer que parecem equivocados os estudos que buscam estabelecer correlações entre tamanho de empresa e sua opção para o funcionamento do conselho fiscal de forma permanente ou por exercício.

Os acionistas não controladores são aqueles que, no âmbito da companhia, buscam a instalação do Conselho Fiscal, ainda que a empresa não o queira. São os acionistas que decidem. Já o funcionamento permanente ocorre, como regra, também por iniciativa de acionistas, por acordos de acionistas, com acionistas não controladores relevantes como agências de financiamento ou fundos de pensão, que ao fazerem grandes aportes à empresa exigem a instalação e que o estatuto preveja o funcionamento permanente do conselho fiscal. E há outros estudos que procuram correlacionar a existência de conselhos fiscais e um maior retorno para o capital investido pelas empresas. Ora, para considerar tais estudos, é preciso também ter em conta que empresas com baixo retorno em relação a seus pares possam ser maiores alvos de pedidos de instalação do conselho fiscal por parte de seus acionistas insatisfeitos e/ou preocupados.

> **"Parece equivocada a interpretação de que existam conselhos fiscais estatutários e não estatutários, pois o conselho fiscal é sempre estatutário por decorrência de sua previsão legal. Classificar um conselho fiscal como "não estatutário" pode reduzir o respeito ao órgão, e mais, pode servir como argumento para, eventualmente, excluir seus membros de apólices de responsabilidade civil de gestores e conselheiros que cubram "funções estatutárias".**

Também parece equivocada a interpretação de que existam conselhos fiscais estatutários e não estatutários, pois o conselho fiscal é sempre estatutário por decorrência de sua previsão legal. Classificar um conselho fiscal como "não estatutário" pode reduzir o respeito ao órgão, e mais, pode servir como argumento para, eventualmente, excluir seus membros de apólices de responsabilidade civil de gestores e conselheiros que cubram "funções estatutárias".

Equivocado, também, é o que se chamou, por descuido, de "conselho fiscal turbinado", um conselho fiscal que também exerceria funções de comitê de auditoria. Nesse formato, o conselho fiscal ao mesmo tempo fiscalizaria e assessoraria o conselho de administração, o que, além de operacionalmente insustentável, contraria a Lei das S/As pelo que determina o § 2º do seu Art. 162. E é preciso

acrescentar, neste caso, que a própria SEC norte-americana, no seu "Release 33-8220", de 2003, que regulamenta a SOX no âmbito da SEC, estabelece que órgãos como o conselho fiscal (citado explicitamente no documento da SEC) são os órgãos que melhor atendem os objetivos da SEC pois lá se lê "*(...) Some foreign private issuers have a two-tier board system, with one tier designated as the management board and the other tier designated as the supervisory or non-management board. In this circumstance, we believe that the supervisory or non-management board is the body within the company best equipped to comply with the requirements*", ver RELEASE NOS. 33-8220; 34-47654. SEC, 2003. Seção 3. Issuers Affected. Letra "a" Foreign Issuers, Inciso "ii" Two-Tier Board Systems. Disponível em: http://www.sec.gov/rules/final/33-8220.htm.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intenção de procurar contribuir para as discussões envolvendo governança corporativa, valor da empresa e custo de capital (este, com o foco da empresa) e as taxas de retorno para os acionistas (estas, no âmbito da companhia), este artigo procurou chamar a atenção para o risco das propostas de eliminar o conselho fiscal. No Brasil, o conselho fiscal é um órgão voltado para a asseguração ao acionista do direito de fiscalizar o negócio e mitigar a sua percepção de risco, que integra a governança corporativa das empresas brasileiras desde o Império.

O conselho fiscal é uma instância de governança instalada por acionistas, por exercício de seu direito essencial de fiscalizar os negócios, estabelecido por longa evolução histórica da norma societária brasileira, em um século e meio de aprimoramento, desde o Império. Muito mais do que com seu o olhar sobre as divulgações financeiras, o conselho fiscal contribui para a governança das empresas com sua missão de fiscalizar o cumprimento pelos administradores do objeto social da empresa, com integridade, transparência e equidade, de forma responsável e sustentável.

E um conselho fiscal pode ser fundamental em empresas menores, especialmente aquelas ainda com controle familiar, na segunda ou terceira gerações, evitando ou mitigando possíveis conflitos entre membros da família no controle e membros da família fora do controle, mas com participação no capital.

E por fim, mas não menos importante, é difícil considerar-se que a recusa em instalar um conselho fiscal com foco na economia de despesas, possa contribuir para a redução do custo de capital da empresa. Pois a recusa é recusa ao direito essencial do acionista de fiscalizar, e parece pouco sustentável considerar que alguém que tenha seu direito negado por uma empresa (e em troca de nada, pois eventual indicação de um membro do conselho de administração já é assegurada aos minoritários e preferencialistas pelos §4o e §5º do Art. 141 da LSA) aceitará um retorno menor para ter ou manter participação no capital dessa empresa.

Muito mais do que com seu o olhar sobre as divulgações financeiras, o conselho fiscal contribui para a governança das empresas com sua missão de fiscalizar o cumprimento pelos administradores do objeto social da empresa, com integridade, transparência e equidade, de forma responsável e sustentável.

O risco trazido por propostas de eliminação do conselho fiscal para as empresas para as quais as propostas se destinam, é o de aumentar o custo de capital desse grupo de empresas, ou seja o resultado pode ser de sinal contrário ao do esperado com a suposta intenção de diminuir seu custo de capital. **RI**



ROBERTO LAMB
é professor e pesquisador. Atua como conselheiro fiscal desde 1999, e, também, como conselheiro de administração e membro de comitês de auditoria. Foi um dos dois coordenadores da 1ª (2005) e 2ª (2007) edições, e colaborou na 3ª (2018) edição do Guia de Orientação para o Conselho Fiscal, do IBGC.
roberto.lamb@ufrgs.br

BrazilFoundation
& Ambipar

apresentam

VII GALA
SÃO PAULO

28 de novembro de 2023 - 19h30
Rosewood São Paulo

ambipar GROUP

Patrocinador Diamante

Junte-se a nós!

BrazilFoundation

www.brazilfoundation.org

CONSELHOS COM PROPÓSITO A BUSCA DA PROSPERIDADE CONSCIENTE E SUSTENTÁVEL

Em um cenário corporativo em constante transformação, como os Conselhos podem se reinventar e adotar um propósito alinhado com uma visão mais ampla de prosperidade?

por **MARCELO MURILO**

Em um mundo corporativo cada vez mais complexo e interconectado, uma questão tem emergido com força: um conselho, seja ele de administração ou consultivo, deve ter um propósito próprio? Esta indagação, que pode parecer retórica à primeira vista, nos convida a uma profunda introspecção sobre os valores, princípios e diretrizes que moldam as decisões estratégicas nas organizações.

Há algum tempo defini um propósito para minha trajetória que, acredito, poderia servir como um farol para todos os conselhos: buscar a prosperidade consciente e sustentável. Esta visão não se limita ao meu bem-estar individual, mas estende-se à minha família, minha comunidade, minha empresa, meus sócios, colaboradores, clientes e fornecedores. Mas o que realmente significa essa prosperidade consciente e sustentável?

“Em um mundo corporativo cada vez mais complexo e interconectado, uma questão tem emergido com força: um conselho, seja ele de administração ou consultivo, deve ter um propósito próprio?”

A prosperidade, em sua essência, vai além da mera acumulação de riquezas ou do sucesso financeiro. Ela engloba um estado de plenitude, onde há equilíbrio entre o bem-estar material, emocional, social e espiritual. Neste contexto, é fundamental considerar as contribuições de pensadores como Amartya Sen e Martha Nussbaum. Sen introduziu o conceito de "capacidade" como uma medida do bem-estar humano, argumentando que a verdadeira prosperidade envolve a liberdade das pessoas para escolher e viver vidas que tenham razão para valorizar. Já Nussbaum, inspirada por Sen, desenvolveu uma lista de "capacidades centrais" necessárias para uma vida digna, como saúde, integridade corporal e razão prática. Ambos os filósofos enfatizam que a prosperidade e o desenvolvimento devem ser avaliados não apenas em termos materiais, mas também em termos de oportunidades e liberdades reais disponíveis para as pessoas.

O conceito de capitalismo consciente surge como uma resposta a essa visão ampliada de prosperidade. Capitalismo consciente é uma filosofia de negócios que acredita que empresas podem ser conduzidas de forma a beneficiar o próprio negócio juntamente com seus trabalhadores, sua comunidade e o meio ambiente. Em vez de almejar apenas o lucro como objetivo principal, uma empresa consciente possui três pilares: pessoas, planeta e lucro. O capitalismo consciente é uma visão mais ampla da responsabilidade das organizações para transformar o mundo. A ideia é trazer resultados positivos para a empresa e para a sociedade como um todo. O conceito foi desenvolvido por John Mackey e Raj Sisodia, que fundaram o Instituto *Conscious Capitalism* em 2010. O capitalismo consciente é uma prática que usa a força das empresas para servir ao desenvolvimento da humanidade, com o propósito de construir um mundo mais justo, sem perder de vista o lucro para os acionistas. Dentro da minha filosofia de vida e deste conceito, acredito firmemente que a geração de riqueza não pode advir do sofrimento ou prejuízo de ninguém, uma premissa básica que simplifica o entendimento.

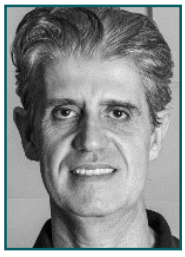
A Sustentabilidade, por sua vez, é a chave para garantir que essa prosperidade seja duradoura. Não se trata apenas de adotar práticas que respeitem os limites do nosso planeta, mas também de garantir que a prosperidade seja constante ao longo do tempo. Uma prosperidade sustentável deve possuir mecanismos de retroalimentação, ser adaptável, resistir às mudanças e, acima de tudo, ser antifrágil. Nassim Nicholas Taleb, em seu conceito de antifragilidade, argumenta que sistemas antifrágeis não apenas resistem ao estresse e ao caos, mas se beneficiam deles, tornando-se mais fortes. Assim, uma prosperidade sustentável deve ser capaz de se adaptar e crescer diante de adversidades e incertezas.

> **"Surge um novo desafio para os conselhos: como incorporar essa visão de prosperidade consciente e sustentável em suas estratégias? Como garantir que as decisões tomadas hoje não comprometam o futuro da empresa e da sociedade?"**

Diante desses conceitos, surge um novo desafio para os conselhos: como incorporar essa visão de prosperidade consciente e sustentável em suas estratégias? Como garantir que as decisões tomadas hoje não comprometam o futuro da empresa e da sociedade?

Convido a todos a mergulharem nessa reflexão. A adoção de um propósito claro e alinhado com a prosperidade consciente e sustentável pode ser o diferencial que as empresas precisam para se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e volátil. Além disso, ao adotar essa postura, os conselhos estarão não apenas atendendo aos objetivos imediatos de suas organizações, mas também pavimentando o caminho para um legado positivo e duradouro.

Em um mundo onde a mudança é a única constante, talvez a verdadeira questão seja: podemos nos dar ao luxo de não adotar um propósito tão nobre e essencial? E, se a resposta for afirmativa, como podemos começar essa transformação hoje? **RI**



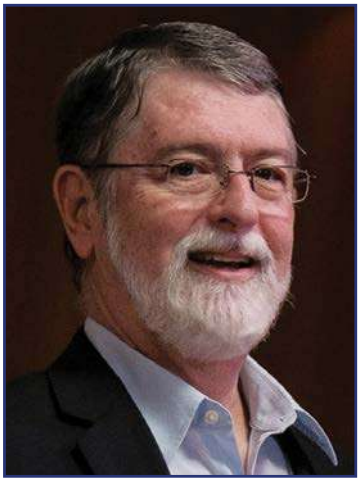
MARCELO MURILO
é co-fundador e VP de Inovação e Tecnologia do Grupo Benner, Palestrante, Mentor, Conselheiro, Embaixador e Membro da Comissão ESG da Board Academy e Especialista do Gerson Lehrman Group e da Coleman Research. Fala sobre Inovação, Governança e ESG.
marcelo.murilo@benner.com.br

XX SEMINÁRIO INTERNACIONAL FACPCS

DEBATE ADOÇÃO DE NORMAS PARA RELATÓRIOS FINANCEIROS E DE SUSTENTABILIDADE

O **XX Seminário Internacional FACPCS** (Fundação de Apoio aos Comitês de Pronunciamentos Contábeis e de Sustentabilidade) ocorreu nos dias 04 e 05 de outubro de 2023. O objetivo do encontro foi proporcionar uma visão prática do atual estágio de adoção das normas internacionais de relatórios financeiros (IFRS - International Financial Reporting Standards) e dos relatórios de sustentabilidade (ISSB - International Sustainability Standards Board) no Brasil, das mudanças mais relevantes que estão em andamento e a serem realizadas, além de seus possíveis reflexos.

por **RODNEY VERGILI**



HAROLDO LEVY NETO



ANA TÉRCIA RODRIGUES



VALDIR COSCODAI



EDGARD CORNACCHIONE JR.



ALFRIED PLOGER e **ERNESTO GELBCKE**

O encontro foi aberto, em 04 de outubro de 2023, por **Haroldo Levy Neto**, Coordenador Geral do XX Seminário Internacional FACPCS (Fundação de Apoio aos Comitês de Pronunciamentos Contábeis e de Sustentabilidade).

Ana Tércia Lopes Rodrigues, Vice-Coordenadora de Operações do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e Vice-Presidente Técnica do CFC (Conselho Federal de Contabilidade), destacou a importância de manter as normas de contabilidade do Brasil atualizadas e alinhadas com os padrões internacionais.

"Antigamente, a formação do contador era muito calcada na parte técnica, e não poderia ser diferente. Hoje, nós percebemos a importância do momento que nós estamos vivenciando no contexto do ESG (do inglês, Environmental, Social and Governance; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança). Há 10 anos, nós só imaginávamos sustentabilidade no aspecto ambiental. E hoje nós sabemos que a sustentabilidade precisa absorver, além do contexto Ambiental, a questão de Governança e Social. Além disso, precisamos trazer a Ética como um componente que deve estar presente no dia a dia do profissional contábil e das entidades que normatizam e interagem no ambiente regulatório. As atividades contábeis devem focar no atendimento ao usuário externo", frisou Ana Tércia Rodrigues.

Valdir Coscodai, Presidente do Conselho Curador da FACPCS e do IBRACON (Instituto de Auditoria Independente do Brasil), enfatizou a importância do evento "para debate, atualização e posicionamento do Brasil no contexto das normas globais de contabilidade ao reunir especialistas de reconhecido conhecimento na área". "E proporcionar um panorama realista e prático do progresso de adoção no Brasil das normas internacionais de contabilidade e de sustentabilidade nos relatórios corporativos", afirmou.

HOMENAGENS

Haroldo Levy Neto conduziu homenagem do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e da FACPCS a profissionais que participaram ativamente do processo de implantação das normas contábeis internacionais no Brasil. Foi homenageado **Edgard Bruno Cornacchione Jr.** por sua participação como Membro do Conselho Curador da FACPCS, representando a FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras), atuando no processo brasileiro de implementação das normas internacionais de contabilidade. Edgard Cornacchione é membro do Conselho da FIPECAFI há mais de 10 anos e foi Presidente Executivo de maio de 2021 a abril de 2023, período em que atuou na FACPCS. Cornacchione é membro e patrono da ABRACICON (Academia Brasileira de Ciências Contábeis) e Membro da APC (Academia Paulista de Contabilidade). Professor da USP (Universidade de São Paulo) há mais de 30 anos, assumindo a Controladoria Geral em junho de 2022. Levy Neto agradeceu Cornacchione "por sua atuação em prol da contabilidade".

Haroldo Levy lembrou, também, de **Ernesto Rubens Gelbcke** como "um companheiro que atuou desde o início e por vários anos no CPC e que, infelizmente, perdemos no final do ano de 2022". Gelbcke foi Vice-Coordenador Técnico do CPC, "além de outras tantas atividades ligadas à contabi-



EDUARDO FLORES, PAULO FERREIRA e **DANIELLE TORRES**

lidade e, recebeu das mãos de **Alfried Plöger**, que também já se foi, merecida homenagem pelos serviços prestados ao CPC e à contabilidade brasileira no nosso seminário de 2016. Fica a saudade e o legado", declarou Haroldo Levy. A homenagem foi acompanhada na plataforma digital pelos filhos de Ernesto Rubens Gelbcke: Fernando Gelbcke, Marina Gelbcke e Mauricio Gelbcke.

PRIMEIRO PAINEL

O 1º Painel teve como tema "**OCPC sobre Créditos de Descarbonização**". **Danielle de Freitas Torres**, Vice-Coordenadora Técnica do CBPS (Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade) e Membro do Comitê Permanente de Sustentabilidade do GLENIF/GLASS (Grupo Latinoamericano de Emisores de Normas de Información Financiera / Group of Latin-american Accounting Standard Setters), atuou como moderadora do primeiro painel e realizou a apresentação dos palestrantes: **Eduardo Flores**, Coordenador Técnico do CBPS e Membro Convidado do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis); e o debatedor **Paulo Roberto Gonçalves Ferreira**, Superintendente de Normas Contábeis e de Auditoria da CVM (Comissão de Valores Mobiliários). **Cristina Fróes de Borja Reis**, Subsecretária de Desenvolvimento Econômico Sustentável da Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda, não conseguiu comparecer como palestrante devido à necessidade de acompanhamento da votação do Projeto de Lei do Mercado Regulado de Carbono, que ocorreu, na data do evento (em 04 de outubro de 2023), e foi aprovado na Comissão de Meio Ambiente do Senado.

Danielle Torres destacou que ganha relevância a Orientação Técnica OCPC10 de descarbonização dada a "crescente atenção dos órgãos de governança das organizações" por temas Ambientais, Sociais e de Governança. "A orientação tem como objetivo estabelecer requisitos básicos para reconhecimento, mensuração e evidenciação de créditos de descarbonização", declarou.

Eduardo Flores em sua palestra sobre "OCPC 10 Créditos de Descarbonização" enfatizou a importância dos relatórios de sustentabilidade estarem em sintonia com as demonstrações financeiras.

Flores observou que "o crédito de descarbonização representa um ativo quando ele decorre de uma certificação de remoção ou redução de emissão de GEE (Gases de Efeito Estufa) originados por recursos econômicos controlados por uma entidade e se torna passível de reconhecimento no patrimônio da entidade quando atendidos os critérios para reconhecimento presentes nos Pronunciamentos Técnicos específicos".

"Os compromissos assumidos por uma entidade em relação a aspectos climáticos, incluindo o posicionamento voluntário em relação a emissões de gases de efeito estufa (como comprometer-se em ser 'carbono neutro' ou em compensar suas emissões) deve ser avaliado pela entidade de forma que se conclua se tais compromissos voluntários podem levar – ou não – ao reconhecimento de um passivo na forma de uma provisão em sua posição patrimonial conforme os critérios estabelecidos nos Pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronuncia-



ONARA LIMA, VANIA BORGERTH e **ZULMIR BREDA**

mentos Contábeis sejam cumpridos", afirmou Eduardo Flores. Paulo Roberto Gonçalves Ferreira, Superintendente de Normas Contábeis e de Auditoria da CVM, destacou em sua palestra que "a contabilidade não é indutora, é reativa". "A contabilidade não induz a eventos econômicos, mas sim reconhece, realiza a mensuração e divulga", observou.

Durante o debate sobre a OCPC10 (Orientação Técnica sobre descarbonização), Paulo Roberto Ferreira observou que "quando se fala de passivo ambiental, o primeiro item a se avaliar é o fato gerador e quando ele acontece é importante separar o que é o passivo ambiental da aquisição do ativo (por exemplo, crédito de carbono) que tem como objetivo, liquidar aquele passivo ambiental".

SEGUNDO PAINEL

O 2º Painel teve como tema as **Atividades do CBPS (Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade)**. Haroldo Levy Neto abriu o segundo painel e convidou para os debates as palestrantes **Vania Borgerth**, Vice-Coordenadora de Relações Internacionais do CBPS e Coordenadora do CBARI (Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado); **Onara Oliveira de Lima**, Vice-Coordenadora de Operações do CBPS e Superintendente de Sustentabilidade ESG da CCR; e o moderador **Zulmir Breda**, Coordenador de Operações do CBPS.

Vania Borgerth observou que a criação do CBPS resultou da iniciativa da FACPCS, formalizada mediante Resolução nº 1.670, de 09 de junho de 2022, do Conselho Federal de Contabilidade. Em sua palestra, Vania Borgerth enfatizou o papel do CBPS no estudo, preparo e emissão de documentos técnicos sobre padrões de divulgação sobre sustentabilidade, para permitir a emissão de normas pelas entidades reguladoras brasileiras, "levando sempre em conta a adoção dos padrões internacionais editados pelo ISSB (International Sustainability Standard Board)".

"A sustentabilidade e a contabilidade estão de mãos dadas" com o lançamento dos padrões IFRS S1 (requisitos gerais para divulgação de dados financeiros relacionados à sustentabilidade) e IFRS S2 (divulgações relacionadas ao clima, ou seja, informações do ponto de vista ambiental), afirmou Onara Oliveira de Lima em sua palestra com o tema "Demandas Corporativas Framework". "O tema da sustentabilidade já é discutido no Conselho de Administração das companhias. Há um longo caminho a percorrer no desafio dos trabalhos em conjunto das equipes de contabilidade e de produção dos relatórios de sustentabilidade", observou Onara Oliveira de Lima.

No encerramento das palestras do primeiro dia do evento, **Reinaldo Oliari**, Membro do Grupo de Trabalho Sustentabilidade do IBRACON (Instituto de Auditoria Independente do Brasil), discorreu sobre a Taxonomia das normas SASB (em inglês, Sustainability Accounting Standards Board, em português, Conselho de Padrões Contábeis de Sustentabilidade) e o pragmatismo dos KPIs. A sigla KPI decorre do termo em inglês *Key Performance Indicator*, ou seja, em português, indicador-chave de performance.



REINALDO OLIARI



WANDER PINTO



JOSÉ LUIZ RIBEIRO DE CARVALHO

Oliari observou que os padrões SASB "identificam os riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade com maior probabilidade de afetar os fluxos de caixa de uma entidade, o acesso ao financiamento e o custo de capital no curto, médio ou longo prazos e os tópicos e métricas de divulgação que têm o foco de serem úteis aos investidores". Oliari citou também pesquisa desenvolvida pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e Deloitte em 2023 com o tema "Evolução da agenda ESG: o impacto desta transformação na atividade dos RIs". A pesquisa registra a expectativa de que em até dois anos, a divulgação dos indicadores de ações ambientais será tão relevante quanto a de governança. Ainda, dentre outros desafios, a padronização da taxonomia dos indicadores ESG (do inglês, Environmental, Social and Governance; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança) pode colaborar com o processo de comparação das informações divulgadas ao mercado.

Haroldo Levy encerrou o evento do primeiro dia, destacando a importância de refletir sobre os temas debatidos e o trabalho desenvolvido pela FACPCS (Fundação de Apoio aos Comitês de Pronunciamentos Contábeis e de Sustentabilidade). Levy realizou a abertura do segundo dia do evento, em 05 de outubro de 2023.

Wander Pinto, Conselheiro do CRCSP (Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo), enfatizou a importância do evento para atualização sobre as normas internacionais de contabilidade e de relatórios de sustentabilidade, em "um momento que o mundo está cada vez mais preocupado com as mudanças climáticas e suas consequências". **José Luiz Ribeiro de Carvalho**, Presidente do GLENIF/GLASS (Grupo Latinoamericano de Emisores de Normas de Información Financiera / Group of Latin-american Accounting Standard Setters), afirmou o propósito do GLENIF/GLASS de colaborar na divulgação e treinamento das normas emitidas pelo IASB e ISSB na América Latina, interagindo com outras organizações latino-americanas em questões relacionadas à regulamentação contábil, além de cooperar com governos, reguladores e outras organizações nacionais, regionais e internacionais para melhorar a qualidade das informações contidas nas demonstrações financeiras. José Luiz Ribeiro de Carvalho ressaltou, também, a importância da recente criação da Comissão Permanente de Sustentabilidade do GLENIF/GLASS.

TERCEIRO PAINEL

O 3º Painel destacou as **Atividades do ISSB (International Sustainability Standards Board)**. **Leandro Ardito**, Coordenador de Relações Internacionais do CBPS (Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade) e Coordenador da CNNT (Comissão Nacional de Normas Técnicas) do IBRACON (Instituto de Auditoria Independente do Brasil), realizou a abertura do painel, observando que é uma oportunidade para discutir os processos e o trabalho que está sendo desenvolvido pelo ISSB.

Elizabeth Seeger, Board Member do ISSB e Chair of the ISSB's Americas Board Advisory Group, discorreu sobre as normas IFRS S1 (requerimentos gerais para transparência



ELIZABETH SEEGER, ARTURO RODRÍGUEZ, EDILSON PAULO e LEANDRO ARDITO

sobre assuntos de sustentabilidade relacionados a informações financeiras) e IFRS S2 (com foco em divulgações relacionadas a questões climáticas). "O objetivo é termos padrões que sejam úteis para a tomada de decisões dos investidores", frisou Elizabeth Seeger.

Arturo Rodríguez, Manager of Ibero-American Relationships da IFRS (International Financial Reporting Standards) Foundation, observou que padrões contábeis internacionais foram incluídos no IFRS S2 de sustentabilidade para conectar negócios e investidores, envolvendo métricas setoriais e impactos ecológicos, relacionando riscos e oportunidades.

Sandro Damásio, Gerente Executivo de Sustentabilidade da Eletrobras, apresentou a utilização das normas de contabilidade internacional e de sustentabilidade nos relatórios da companhia. Damásio observou que "a Eletrobras é líder global em criação de valor com infraestrutura e soluções renováveis e de baixas emissões".

"No ecossistema ESG há reportes complexos e trabalhosos, sendo difícil ainda escolher entre uma infinidade de padrões diferentes. Os serviços de rating também crescem rapidamente, adotando várias metodologias", disse. "Analisamos as melhores práticas e tendências de mercado e avaliamos o que é material, objetivando aprimorar os processos, práticas e fortalecer o negócio", acrescentou. "Definimos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como prioritários no plano estratégico 2020-2035, intensificando a conexão da estratégia empresarial com prioridades globais e contribuindo para o fortalecimento das relações com as partes interessadas, a valorização da sustentabilidade corporativa e a identificação de riscos e oportunidades, entre outros benefícios", declarou. "Os padrões IFRS S1 e S2 serão muito importantes para as empresas aprimorarem seus relatos", concluiu Sandro Damásio.

Edilson Paulo, Coordenador do GT (Grupo de Trabalho) Energia Elétrica do CBPS (Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade), Membro Convidado do CBPS e Diretor-Presidente da ANPCONT (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis), observou que no caso do GT do setor elétrico é composto por agência reguladora do setor (ANEEL); associações de classe (ABRACONEE), principais companhias do setor, empresas de auditoria e analistas financeiros. "Busca-se o equilíbrio entre profissionais voltados para a elaboração de demonstrações financeiras e de relatórios de sustentabilidade, e usuários", afirmou. "O Grupo realiza reuniões mensais com discussão por tópicos e métricas e com possibilidade de convidar especialista do tema", declarou.

QUARTO PAINEL

O 4º Painel teve como tema "**IASB – Visão Geral dos Projetos em Andamento com Ênfase em Provisões e Impacto das Mudanças Climáticas nas Demonstrações Financeiras**". **Rogério Mota**, Coordenador de Relações Internacionais do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e Diretor Técnico do IBRACON (Instituto de Auditoria Independente do Brasil), moderou o painel.



ANDREAS BARCKOW, LINDA MEZON-HUTTER, TADEU CENDÓN e ROGÉRIO MOTA

Tadeu Cendón, Board Member do IASB (International Accounting Standards Board), realizou apresentação dos planos de trabalho com 21 projetos em andamento.

Andreas Barckow, Chairman do IASB (International Accounting Standards Board), discorreu sobre provisões e projetos para relatos de incertezas financeiras e riscos climáticos.

Linda Mezon-Hutter, Vice-Chair do IASB (International Accounting Standards Board), destacou a importância de informações conectadas, ou seja, haver "conectividade" entre os relatórios financeiros e os de sustentabilidade. O objetivo é termos "melhores informações para a tomada de decisões", frisou Linda Mezon-Hutter.

ENCERRAMENTO

João Pedro Nascimento, Presidente da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), declarou que "as finanças sustentáveis trazem muitas oportunidades. A economia verde trará muitos negócios para o Brasil. O lançamento do Plano de Ação de Finanças Sustentáveis para o biênio 2023-2024 vem para reforçar o compromisso da CVM com essa pauta, que já tem se manifestado em outros normativos da Autarquia, como, por exemplo, a Resolução CVM 175, que entrou em vigor em 02 de outubro de 2023".

"Tenho enfatizado que o futuro é verde e digital. Temas como controle de mudanças climáticas, preservação ambiental e agenda sustentável são transversais ao Mercado de Capitais", afirmou.

"A CVM está buscando publicação de diretrizes, padrões e regulações, por agentes nacionais e internacionais com o objetivo de auxiliar no processo de harmonização e orientações para elaboração de relatórios de sustentabilidade corporativa", disse o Presidente da autarquia.

A CVM publicou a Resolução 193, em 20 de outubro de 2023, que dispõe sobre a elaboração e divulgação do relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade, com base no padrão internacional emitido pelo ISSB (International Sustainability Standards Board). A Resolução 193 tem como objetivo adotar indicadores claros e comparáveis em práticas sustentáveis de empresas que acessam o mercado de capitais. Companhias Abertas, Fundos de Investimento e Companhias Securitizadoras terão a opção de elaborar e divulgar, já a partir de 2024, relatórios anuais de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade. A divulgação deverá ser obrigatória para as Companhias Abertas a partir de 2026.

Comunicado da CVM registra que a decisão acontece no âmbito do Plano de Transformação Ecológica e vai ajudar investidores globais a reconhecer oportunidades e riscos, diminuir custos de informação e otimizar a alocação e movimentação de capitais. Trata-se, portanto, de uma ferramenta que permitirá decisões mais alinhadas com valores



JOÃO PEDRO NASCIMENTO, EDISON ARISA e **HAROLDO LEVY NETO**

sustentáveis e responsáveis, dando transparência e comparabilidade às ações das empresas.

O documento seguirá duas normas (IFRS S1 e S2) padronizadas pelo International Sustainability Standards Board. Os padrões visam a proporcionar informações sobre riscos e oportunidades ligados à sustentabilidade (S1) e clima (S2), úteis para *stakeholders* na tomada de decisões. As principais divulgações requisitadas englobam tópicos como: governança, estratégia, gestão de riscos, métricas e metas relativas à sustentabilidade. Com isso, estimula-se a alocação de recursos em projetos sustentáveis e ficam claros os riscos para quem cogita investir em projetos com maior impacto ambiental.

Além de se antecipar a futuras regulamentações, a medida da CVM serve como um incentivo para que empresas adotem, proativamente, práticas mais sustentáveis. A demanda por práticas transparentes e comprometidas com a sustentabilidade é uma tendência que tem ganhado força em mercados financeiros ao redor do mundo. Investidores internacionais buscam, cada vez mais, empresas que não somente entreguem resultados financeiros, mas também demonstrem compromisso com práticas ambientalmente corretas e responsabilidade social.

Com a nova resolução, o Brasil se torna o primeiro país a internalizar essas normas no mundo tornando o mercado nacional mais atraente para investidores de fora. Em um mundo onde as preocupações ecológicas estão cada vez mais em destaque, iniciativas como essa, que fazem parte do Plano de Transformação Ecológica, "reafirmam o compromisso do Brasil em direcionar sua economia para um futuro mais verde e responsável", conforme afirmou João Pedro Nascimento, Presidente da CVM, no XX Seminário Internacional FACPCS.

Edison Arisa, Presidente da FACPCS (Fundação de Apoio aos Comitês de Pronunciamentos Contábeis e de Susten-

tabilidade) e Coordenador Técnico do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis), agradeceu o apoio da CVM aos profissionais de contabilidade, auditoria e sustentabilidade e fez resumo de todos os painéis.

Haroldo Reginaldo Levy Neto, Coordenador Geral do XX Seminário Internacional FACPCS (Fundação de Apoio aos Comitês de Pronunciamentos Contábeis e de Sustentabilidade), realizou agradecimentos especiais aos membros do ISSB e do IASB, que vieram ao Brasil, especialmente para o seminário, e elogiaram a participação brasileira, tanto no processo de internacionalização das normas de contabilidade, como agora, em relação às normas de divulgação de sustentabilidade, e encerrou o evento.

REALIZAÇÃO

O Seminário foi uma realização do CBPS (Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade) e do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) com a colaboração das entidades-membros: ABRAPP (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar); ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas); AMEC (Associação de Investidores no Mercado de Capitais), APIMEC Brasil (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Brasil); B3 (Brasil, Bolsa, Balcão); CFC (Conselho Federal de Contabilidade); FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras); e IBRACON (Instituto de Auditoria Independente do Brasil). A FACPCS (Fundação de Apoio aos Comitês de Pronunciamentos Contábeis e de Sustentabilidade) foi a organizadora do evento.

Participaram como coordenadores do **XX Seminário Internacional FACPCS - Normas Internacionais de Contabilidade e de Sustentabilidade**: Ana Tércia Lopes Rodrigues, Carl Douglas, Edison Arisa, Eduardo Flores, Guillermo Braunbeck, Haroldo R. Levy Neto, Leandro Ardito, Rogério Mota, Verônica Souto Maior e Zulmir Breda.

PATROCÍNIO

O XX Seminário Internacional FACPCS contou com o Patrocínio Master – Assaí Atacadista; B3 (Brasil, Bolsa, Balcão); Deloitte; Itaúsa; KPMG; PwC e SMS Brasil; Patrocínio Sênior – Cielo e Parker Russell; Patrocínio Pleno – Baker Tilly; FEBRABAN; Inspirali; Luz Publicidade; MOORE e Wulaia Consultoria.

APOIO

O evento teve apoio institucional dos Conselhos Regionais de Contabilidade (Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraíba, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina e Sergipe); ABAI (Associação Brasileira dos Assessores de Investimentos); ABEL (Associação Brasileira das Empresas de Leasing); ABRACICON (Academia Brasileira de Ciências Contábeis); ABRACONEE (Associação Brasileira dos Contadores do Setor de Energia Elétrica); ABVCAP (Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital); ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais); ANCEP (Associação Nacional dos Contabilistas das Entidades de Previdência); ANCORD (Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Câmbio e Mercadorias); ANEFAC (Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade) e ANPCONT (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis).

O XX Seminário Internacional FACPC teve, também, apoio da CBARI (Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado); CORECON-SP (Conselho Regional de Economia do Estado de São Paulo); CRA-SP (Conselho de Administração de São Paulo); EAC FEA-USP (Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo); FEA-RP/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo); FECONTESP (Federação dos Contabilistas do Estado de São Paulo); FENACON (Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas); FGV (Fundação Getulio Vargas) – Instituto de Finanças; IBEF-SP (Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo); IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa); IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores); IIA Brasil (Instituto dos Auditores Internos do Brasil); SESCON-SP (Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo); SINDCONT-SP (Sindicato dos Contabilistas de São Paulo) e SINDICONT-Rio (Sindicato dos Contabilistas do Município do Rio de Janeiro). O CRCSP (Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo) realizou apoio operacional. E o evento contou com o apoio de divulgação do Portal Acionista e da Revista RI; e suporte da SB Eventos. **RI**

Para mais informações, basta acessar:
http://www.eventos.facpcs.org.br/home/XXSeminarioFACPCS

25° PRÊMIO ABRASCA
relatório anual

Conheça os melhores relatórios e as melhores práticas de reporte corporativo

15 de dezembro de 2023
evento presencial

PATROCINADORES

ALLOS · ambev · [B]3 · blendON · bradesco · BRASILCAP · brf · C&A · CREDICITRUS O protagonista desta história é você! 40 ANOS · ecoRODOVIAS · emae · GRUPO SBF · ITAÚSA · Klabin · Multiplan · BR PETROBRAS · GOVERNO FEDERAL BRASIL UNIÃO E RECONSTRUÇÃO · Sicredi · Softys · taesa · THE MEDIA GROUP · Valor ECONÔMICO

PARCEIROS DE MÍDIA

ACIONISTA.COM.BR · RI RELAÇÕES COM INVESTIDORES

REALIZAÇÃO

abrasca

ORGANIZAÇÃO

SB Eventos

ENTIDADES APOIADORAS

ABRAPP ABVCAP AMEC ANCORD APIMEC BRASIL CORECON-SP FACPCS IBEF SP IBRACON IBRI

Informações e inscrições (11) 3107-5557 nilsonjunior@abrasca.org.br www.premioabrasca.com.br

REFLEXÕES SOBRE AS **MUDANÇAS DA VIDA**



A ideia de um período de transição entre a infância e a vida adulta hoje é tão consolidada na sociedade contemporânea que até parece que a adolescência sempre existiu. Entretanto, nem sempre foi assim.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

Em muitas culturas antigas, a passagem da infância para a vida adulta era demarcada por rituais de iniciação. Muitas vezes, esses rituais simbolizavam a entrada na vida adulta e as responsabilidades que vinham com ela. Não havia uma fase intermediária reconhecida como adolescência. Em um dia, era-se criança e, no seguinte, adulto.

O conceito moderno de adolescência começou a tomar forma no século XIX, especialmente nos países ocidentais. A urbanização e os avanços na medicina contribuíram para uma clara separação das fases da vida. A expansão do sistema educacional formal desempenhou um papel crucial na consolidação do conceito de adolescência. A obrigatoriedade da educação primária e secundária fez com que os jovens passassem mais tempo em ambientes de aprendizado, separados dos adultos e das responsabilidades da vida adulta. Essa separação física e social ajudou a solidificar a ideia de que os adolescentes formavam um grupo distinto, não sendo nem crianças nem adultos.

Tendo nascido em 1961, tive o direito de viver minha adolescência e pude desfrutar de um tempo de transição entre a infância e a vida adulta nos divertidos anos 1970. No entanto, em 17 de novembro de 2021, dormi adulto e acordei velho.

No dia seguinte, ganhei o direito de estacionar em vagas para idosos, frequentemente representados por um cidadão curvado e apoiado em uma bengala, além do direito a filas preferenciais. Tudo aconteceu como o certeiro golpe de uma foice que encerrou meu *status* de adulto, transformando-me oficialmente em um idoso.

“Ganhei o direito de estacionar em vagas para idosos, frequentemente representados por um cidadão curvado e apoiado em uma bengala, além do direito a filas preferenciais. Tudo aconteceu como o certeiro golpe de uma foice que encerrou meu *status* de adulto, transformando-me oficialmente em um idoso.”

Importante destacar que não reclamo de ser idoso, pois a velhice traz muitas vantagens. Gosto muito de ser idoso e detesto eufemismos como “melhor idade” ou “terceira idade”. No entanto, o que choca é a rapidez da transição.

Assim como no passado surgiu a adolescência para representar a transição entre a infância e a vida adulta, com o aumento da expectativa de vida, a sociedade começa a reavaliar as noções tradicionais de envelhecimento. Portanto, está surgindo uma nova compreensão da fase da vida entre a maturidade e a velhice. Alguns a chamam de "Second Adulthood", que ocorre aproximadamente entre os 50 e 70 anos, e é reconhecida como uma etapa distinta com seus próprios desafios, oportunidades e características.

Sendo uma fase de transição e de mudanças, frequentemente ela é descrita como "segunda adolescência", o que me parece uma denominação bastante inapropriada. A adolescência é a preparação para assumirmos as responsabilidades da vida adulta, enquanto esta nova fase seria a preparação para abandonarmos os compromissos da vida adulta.

Quando nos tornamos adultos, a ênfase da vida está em adaptar-se às normas sociais e estabelecer uma posição na sociedade. Isso pode envolver buscar sucesso em carreiras, formar relacionamentos e atender às expectativas da sociedade. A construção do status social pessoal é crucial neste estágio.

Com a chegada da velhice, as preocupações mudam para questões mais introspectivas e existenciais. Encontrar um significado mais profundo na vida torna-se central. A questão não é mais apenas sobre como o mundo vê o indivíduo, mas sobre como o indivíduo vê e compreende a si mesmo e seu lugar no grande esquema da vida.

Em um passado recente, a chegada dos 60 anos, marco do início da velhice segundo a Organização Mundial da Saúde, representava a preparação para a morte; hoje, não mais. Nas partes mais desenvolvidas do mundo, ainda temos uma razoável probabilidade de viver mais 20 ou 30 anos com boa saúde física e intelectual. É comum ver pessoas fazendo planos, iniciando novas profissões, novos negócios, terminando e iniciando novos casamentos, enfim, reinventando-se e olhando para o futuro com esperanças e projetos.

Livre da obrigação de buscar status social, de atender às exigências da sociedade, da formação do patrimônio e dos cuidados com os filhos, a chegada da velhice passa a ser uma oportunidade para reavaliar e redirecionar a vida. É época de questionar as escolhas e os valores que nortearam nossa vida até aquele momento. É onde podemos aceitar nossas limitações, vulnerabilidades e defeitos, abandonando nossas máscaras existenciais que vestimos para ser quem a sociedade queria que fôssemos, deixando nosso eu mais profundo vir à tona.

A chegada da velhice é um momento de reflexão, em que podemos olhar para trás, avaliar nossas escolhas e redirecionar nossos passos futuros com base no que realmente ressoa conosco. O que torna a velhice tão empoderadora é a liberdade de finalmente ser autêntico, sem o peso das expectativas sociais. Com os maiores compromissos e responsabilidades para trás, podemos nos perguntar: "O que eu realmente quero?". E mais importante, temos o tempo, a sabedoria e, muitas vezes, os recursos para buscar esses desejos.

Isso não significa que a velhice seja isenta de desafios. Afinal, lidamos com questões de saúde, mudanças físicas e, em alguns casos, perdas. No entanto, é também uma época em que podemos abraçar plenamente nossa individualidade. Se na juventude buscávamos encontrar nosso lugar no mundo, na velhice temos a chance de criar esse lugar para nós mesmos.

É verdade que a consciência da mortalidade se torna mais aguda à medida que envelhecemos. Pode parecer estranho, mas comecei a temer a morte quando tive filhos. Me apavorava a ideia de morrer e deixar meus filhos à mercê da vida. Agora, com meus filhos já criados e independentes, a morte não me assombra mais da mesma maneira. Sei que ela chegará; só espero que me surpreenda quando eu não estiver à sua espera.

A adolescência é uma fase simultaneamente maravilhosa e assustadora; é maravilhosa porque sinaliza a entrada em um território desconhecido e, exatamente por isso, torna-se assustadora. Penso que a preparação para a velhice carrega algo disso: se o vigor físico não é o mesmo, para aqueles que se prepararam adequadamente, o intelecto está em seu ápice.

E você, está se preparando para viver plenamente os 30 anos de expectativa de vida que ganhamos no último século? Espero sinceramente que sim. **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



HÁ 16 ANOS PLURALE CONQUISTOU LUGAR DE DESTAQUE COMO UMA DAS PRINCIPAIS MÍDIAS DE ESG. VÁRIAS EMPRESAS VÊM ANUNCIANDO EM PLURALE AO LONGO DE SUA TRAJETÓRIA. ANUNCIE TAMBÉM!



Plurale: Plural até no nome

www.plurale.com.br e-mail soniaararipe@plurale.com.br

Leia na RI!

a revista do Mercado de Capitais.



www.revistaRI.com.br

IBRI Notícias

RI cria VALOR



Prêmio APIMEC IBRI é reconhecimento de excelência.

"O **BNY Mellon** sempre apoiou o desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil. Como uma forma de demonstrar esse compromisso, a companhia patrocina o **Prêmio APIMEC IBRI**."

Erika Dias, *Business Officer* de Representação do The Bank of New York Mellon no Brasil.

por **RODNEY VERGILI**

PÁGINA 60

IBRI divulga regras do processo eleitoral para Conselhos de Administração e Fiscal

PÁGINA 63

IBRI participa do evento: A taxonomia européia: Impacto nas empresas e nos investidores

PÁGINA 64

IBRI realiza webinar: "Expectativas do Mercado: Guidance e a Criação de Valor"

PÁGINA 65

"O Prêmio APIMEC IBRI é reconhecimento de excelência"

"O BNY Mellon sempre apoiou o desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil. Como uma forma de demonstrar esse compromisso, a companhia patrocina o Prêmio APIMEC IBRI", afirma **Erika Dias**, *Business Officer* do Escritório de Representação do The Bank of New York Mellon no Brasil.

por **RODNEY VERGILI**

O Prêmio – realizado pela APIMEC Brasil (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Brasil) e pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) – "incentiva as empresas a aprimorarem suas práticas e padrões de governança corporativa e comunicação com investidores, o que pode resultar em benefícios no longo prazo para as empresas e seus acionistas, levando a uma melhoria contínua no mercado", complementa.

Erika Dias ressalta que "além de destacar profissionais de Relações com Investidores, analistas, empresas e órgãos que contribuam para o aprimoramento técnico e a evolução do mercado de capitais, o prêmio busca estimular o crescimento do setor".



ERIKA DIAS

DEPOSITARY RECEIPTS

Erika Dias destaca que o BNY Mellon atua com liderança no mercado de *Depositary Receipts* ao fornecer aos investidores, corretores e emissores acesso aos mercados globais de investimento. Os Depositary Receipts são títulos negociáveis emitidos no exterior que representam as ações da empresa em outros países, fornecendo a investidores, corretores e emissores uma maneira mais conveniente de investir em títulos globais. "Com o crescente apetite dos investidores pela diversificação, os DRs oferecem uma oportunidade única para emissores que procuram expandir seus investimentos, promover o reconhecimento da marca ou levantar capital", declara.

Os DRs (*Depositary Receipts*) solucionam os desafios que os investidores enfrentam ao comprar ações estrangeiras, proporcionando uma forma mais fácil e acessível de investir em empresas localizadas em diferentes regiões e mercados. Esses instrumentos financeiros permitem, por exemplo, que o investidor compre ações de empresas estrangeiras sem precisar lidar diretamente com as Bolsas dos mercados internacionais, observa. De startups a grandes empresas multinacionais, os DRs oferecem uma maneira conveniente para investidores aumentarem liquidez, diversificar a base de acionistas e ampliar a visibilidade no mercado global.

Erika Dias enfatiza que se a companhia "está procurando ter suas ações negociadas no mercado de balcão ou listadas nas Bolsas de Valores dos Estados Unidos ou da Europa, os DRs fornecem uma solução poderosa para empresas que buscam alcance global".

O crescimento de DRs revolucionou a indústria global de investimentos, dando aos investidores uma maneira conveniente de acessar empresas estrangeiras sem a necessidade de navegar em mercados complexos ou em sistemas de câmbio, diz. Os DRs resolvem desafios com investimentos globais, como questões de liquidação, conversão de moeda e práticas de mercado desconhecidas, salienta.

Segundo ela, "algumas vantagens para os investidores em DRs são a maior liquidez em comparação com ações estrangeiras, a diversificação do portfólio devido ao maior número de carteiras disponíveis, o acesso a empresas estrangeiras e a eficiência no custo de troca devido a taxas de transação mais baixas".

"Já os principais benefícios para o emissor das ações são o acesso a um pool de investidores mais vasto, a maior liquidez das ações que facilitam a negociação, o menor custo administrativo e a atuação junto aos maiores mercados de capitais do mundo", frisa.

"O BNY Mellon – em parceria com equipes de Relações com Investidores – otimiza a oportunidade de DRs e expande o envolvimento em todos os segmentos de investidores oferecendo: segmentação personalizada para identificar investidores que utilizam os DRs em suas estratégias e foco em investidores de nível 2, 3 e 4 nos Estados Unidos para conectar os emissores com todo o escopo do mercado. O serviço também contempla as contas gerenciadas, identificando gestores de investimentos com estratégias de contas que utilizam os DRs, auxiliando que os emissores interajam com as equipes certas", declara.

"Algumas vantagens para os investidores em DRs são a maior liquidez em comparação com ações estrangeiras, a diversificação do portfólio devido ao maior número de carteiras disponíveis, o acesso a empresas estrangeiras e a eficiência no custo de troca devido a taxas de transação mais baixas. Já os principais benefícios para o emissor das ações são o acesso a um pool de investidores mais vasto, a maior liquidez das ações que facilitam a negociação, o menor custo administrativo e a atuação junto aos maiores mercados de capitais do mundo."

"A parceria ainda abrange a gestão de patrimônio e varejo, conectando gestores com consultores financeiros, um segmento que administra mais de US$ 2,6 trilhões em ativos. Além disso, são oferecidos insights e pesquisas sobre como interagir de forma eficiente com o crescente mercado de varejo", conclui Erika Dias.

"Nossa força é o compromisso em fornecer soluções personalizadas. Nosso foco em gestão de relacionamento, soluções consultivas, estruturação e execução de transações corporativas, tudo colabora para destacar o BNY Mellon no setor", afirma **Karen Bodner**, Head Global de Investor Relations Advisory do BNY Mellon.

4º Prêmio APIMEC IBRI está com votação aberta

A votação dos indicados para a 4ª edição do Prêmio APIMEC IBRI teve início no dia 17 de outubro de 2023 e vai até o dia 24 de novembro 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, às 19 horas, no Blue Tree Premium Faria Lima, Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.989, em São Paulo.

Os associados efetivos do IBRI receberam o link para participar da votação do Prêmio APIMEC IBRI nas sete categorias. O objetivo da premiação é agraciar as melhores práticas e contribuir para construir um mercado de capitais cada vez mais forte, transparente e equânime.

O evento já conta com os seguintes patrocinadores: Patrocínio Diamante – B3 (Brasil, Bolsa, Balcão); Patrocinadores Ouro – Madrona Fialho Advogados; MZ; Innova All Around The Brand; Mazars; e BNY Mellon.

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.

> **"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."**

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.

IBRI divulga regras do processo eleitoral para **Conselho de Administração e Conselho Fiscal**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) divulga regras do processo eleitoral para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal.

As eleições gerais serão para composição do Conselho de Administração, constituído por no mínimo 7 (sete) e no máximo 12 (doze) membros; e para o Conselho Fiscal, constituído por 3 (três) membros.

De acordo com os artigos 19, 34, § 2º e 37 do Estatuto Social, complementados pelo Título 7 do Regulamento Interno, o IBRI divulga as regras do processo eleitoral para composição do Conselho de Administração e Conselho Fiscal do IBRI.

O Conselho de Administração será composto por no mínimo 7 (sete) e no máximo 12 (doze) membros, que serão eleitos para um mandato de dois anos. Serão considerados eleitos os até 12 (doze) candidatos que obtiverem maior número de votos válidos.

O Conselho Fiscal será composto por 3 (três) membros, que serão eleitos para um mandato de dois anos. Serão considerados eleitos os 3 (três) candidatos que obtiverem maior número de votos válidos.

REGISTRO DE CANDIDATURAS

Os interessados em concorrer a uma vaga ao Conselho de Administração ou ao Conselho Fiscal deverão baixar o Formulário de Candidatura (**https://bit.ly/CandidaturaIBRI**) e preencher. Uma vez preenchido o formulário, este deve ser enviado ao IBRI por intermédio do e-mail: **presidenciaconselho@ibri.com.br**, com cópia para **secretariaconselho@ibri.com.br** ou, alternativamente, o candidato poderá preencher o formulário on-line por meio do link: **https://bit.ly/FormularioIBRI** até 31 de outubro de 2023, às 14 horas (horário de Brasília).

No período de 06 a 10 de novembro de 2023, o Comitê Superior de Orientação, Nominação e Ética do IBRI registrará e homologará as candidaturas dos interessados a concorrer às vagas ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal.

NORMAS GERAIS

Em comunicado, Geraldo Soares Leite Filho, Presidente do Conselho de Administração do IBRI, informa que as deliberações da Assembleia serão tomadas conforme a seguir especificado. Todos(as) os(as) Associados(as) do IBRI poderão votar nas Assembleias, com exceção dos(as) Associados(as) da categoria Estudante. A partir do dia 13 de novembro de 2023, será enviado e-mail com "link individual" e senha para votar na eleição. Ao acessar o link contido no e-mail, é preciso colocar a senha, efetivar o voto e automaticamente o mesmo será contabilizado no servidor do IBRI, sem a identificação de remetente, proporcionando, assim, o sigilo necessário ao processo e o modo secreto e direto de eleição. Os Associados que registrarem seu voto na forma prevista serão considerados presentes à Assembleia Geral, para todos os fins, incluindo o cômputo do quórum de instalação necessário.

Opcionalmente, os Associados poderão votar presencialmente na sede do IBRI, depositando seu voto em urna específica e lacrada, entre os dias 13 de novembro e 12 de dezembro de 2023 (até às 10 horas), e assinando lista de presença física que será mantida para controle da recepção do voto.

De conformidade com o cronograma, o prazo máximo para o recebimento de votos pela via eletrônica é o dia 12 de dezembro de 2023, às 10 horas, horário de Brasília; em seguida será feita a apuração dos votos. No mesmo dia, às 11 horas, terá início, em primeira convocação, ou 30 (trinta) minutos depois, em segunda convocação, nos termos do Artigo 14 do Estatuto Social, Assembleia Geral Ordinária, em que serão anunciados os eleitos. O sistema de votação e o resultado serão auditados pela PwC.

IBRI marca presença na conferência on-line: "A taxonomia européia: impacto nas empresas e nos investidores"

Virgínia Nicolau Gonçalves, Coordenadora da Comissão de ESG do IBRI, realizou palestra na conferência on-line "***A taxonomia europeia – impacto nas empresas e nos investidores***", em 02 de outubro de 2023. O evento fez parte da Semana Mundial do Investidor (World Investor Week – WIW).

por **JENNIFER ALMEIDA**

A conferência foi organizada pela AEM (Associação de Empresas Emitentes de Valores Cotados em Mercado) de Portugal e teve como objetivo explorar o papel da taxonomia verde, e a perspectiva dos reguladores e das empresas sobre a aplicação e evolução do quadro europeu da sustentabilidade, principalmente em matéria de reporte, na perspectiva nacional e internacional.

Matilde Azevedo Perez, Policy Manager na AEM, deu boas-vindas a todos e destacou que a conferência fazia parte da Semana Mundial do Investidor, iniciativa global da IOSCO (International Organization of Securities Commissions). "Vamos abordar o papel da taxonomia e como o regulador e as empresas observam sua aplicação", ressaltou Matilde Perez. Ela também adiantou que seria debatido a perspectiva das empresas não europeias e como elas percebem a aplicação da regulamentação.

"Quanto mais conhecimento maior a capacidade de tomada de decisão do investidor", disse **Juliano Ferreira**, Membro do Conselho de Administração da CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários) de Portugal. De acordo com ele, a taxonomia é fundamental, ou seja, criar uma linguagem comum entre investidores e empresas, um dialeto único que possibilita uma comunicação mais credível, conferindo uma maior certeza e comparabilidade. Com relação ao acompanhamento do tema sustentabilidade pela CMVM, Ferreira acredita que deve haver equilíbrio entre as necessidades dos investidores e das empresas.

Miguel Viana, Diretor de Sustentabilidade da EDP e EDP Renováveis, apresentou a perspectiva das empresas e relatou a experiência corporativa com a taxonomia europeia. "A EDP reporta o alinhamento com os indicadores da Taxonomia da União Europeia desde 2019, indo além do requerido pela legislação. A EDP estabeleceu metas ambiciosas que traduzem o compromisso do grupo com o objetivo All Green 2030", mencionou.

Viana comentou que os principais desafios são a mudança cultural e a alteração de processos num quadro regulatório dinâmico. "O dinamismo da legislação pode determinar alterações nos critérios de elegibilidade, o que por si só pode levar a variações passivas nos valores dos KPI", observou.

Carlos Martins Ferreira, Diretor Jurídico do Grupo Jerónimo Martins, disse "que embora haja representantes de empresas que afirmem que alguns dos mais importantes riscos ESG – como os direitos humanos ou as alterações climáticas – não lhes dizem respeito, essa posição já não é aceitável numa aproximação 'triple bottom line' à sustentabilidade". Ele observou que os riscos ESG (do inglês, *Environmental, Social and Governance*; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança) afetam todas as empresas, ainda que em grau variável.

Dentre os objetivos ambientais da taxonomia, ele elencou: mitigação das alterações climáticas, adaptação às alterações climáticas, uso sustentável e promoção dos recursos hídricos

e marinhos, transição para uma economia circular, prevenção e controle da poluição e proteção e restauro da biodiversidade e ecossistemas.

Virgínia Gonçalves abordou o tema "Regulação ESG no mercado de capitais brasileiro" e apresentou as perspectivas de como as empresas não europeias observam a aplicação da regulamentação. Segundo ela, as companhias hoje convivem com uma infinitude de *frameworks* de sustentabilidade, o que acaba se convertendo num desafio de comparabilidade versus a complexidade de assuntos ESG. "Cada índice tem metodologia própria", acrescentou. Para a Coordenadora da Comissão de ESG do IBRI, é cada vez mais importante o alinhamento de informações em padrões globais.

Ao falar sobre a Resolução 59 da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), que entrou em vigor em 2023, Virgínia salientou que os pedidos relacionados à sustentabilidade foram incluídos no ano de 2022 com destaque para: fatores de risco segmentados (social, ambiental e climático); presença de inventário de gases de efeito estufa assegurado; oportunidades ESG integradas aos negócios; diversidade (gênero, raça, idade) entre colaboradores e entre os órgãos da administração; remuneração dos administradores vinculada aos temas ESG e indicador de discrepância salarial; e relatório: reporte de governança, materialidade, indicadores, relação com ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) e TCFD (do inglês, Task Force on Climate-related Financial Disclosure).

Abel Sequeira Ferreira, Diretor Executivo da AEM, abordou o tema "Desafios, melhores práticas, novas geografias e perspectivas para o futuro". De acordo com ele, a taxonomia vai garantir consistência nas informações e, inclusive, comparabilidade entre as empresas. "A taxonomia só será útil se conseguirmos criar valor no longo prazo", concluiu.

Para acompanhar o debate na íntegra, basta acessar:
https://www.youtube.com/watch?v=JONzYpVd4nQv

IBRI realiza webinar: "**Expectativas do mercado: Guidance e a criação de valor**"

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) realiza webinar com o tema "**Expectativas do mercado: Guidance e a criação de valor**", em 30 de outubro de 2023. O objetivo é discutir com *players* selecionados do mercado de capitais (analistas sell side, gestores de fundos e profissionais de RI) as melhores formas de gerir expectativas dos investidores por meio da divulgação de Guidance. O propósito é aprimorar a criação de valor e fortalecer o relacionamento com os investidores. O evento é exclusivo para associados do IBRI. **Gustavo Carrijo Duarte**, Coordenador da Comissão Técnica do IBRI, será o moderador. E como debatedores: **Alessandra Gadelha**, Head de RI; **Pedro Rudge**, sócio-fundador da Leblon Equities; **Rodolfo de Angele**, Equity Research do J.P. Morgan; e **Rodrigo Luz**, Conselheiro de Administração do IBRI.

IBRI organiza a 3ª Semana do RI de 27 de novembro a 1° de dezembro de 2023

A terceira edição da Semana do RI – evento promovido anualmente pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) – acontece entre 27 de novembro e 1º de dezembro de 2023. O evento aborda questões relacionadas ao dia a dia do profissional de Relações com Investidores e conta com a participação de renomados profissionais do mercado para a troca de experiências, bem como ampliar o conhecimento dos participantes. Reserve na agenda e aguarde em breve mais informações!

IBRI promove primeiro episódio da Trilha: "As Novas Fronteiras das Relações com Investidores"



RODRIGO MAIA e **EDUARDO GALVÃO**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) iniciou, em 26 de setembro de 2023, a Trilha "As Novas Fronteiras das Relações com Investidores". O webinar "Novo mindset para o profissional de RI" contou com apresentações de **Eduardo Galvão**, Membro do Conselho de Administração do IBRI e Head de RI na CI&T, e **Rodrigo Maia**, Coordenador da Comissão de Desenvolvimento Internacional e Consultor Global do IBRI.

"É uma honra iniciar a Trilha 'As Novas Fronteiras das Relações com Investidores' para os associados do IBRI. Ao longo dos próximos meses, convidaremos vocês para outros *webinars*. Neste primeiro evento, a discussão tem como tema 'Novo *mindset* para o profissional de RI", anunciou Rodrigo Maia.

Os executivos conversaram sobre temas diversos: o processo de digitalização e o RI; gestão de dados; ESG (do inglês, *Environmental, Social and Governance*; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança); como o profissional de Relações com Investidores deve gerir demandas, dentre outros assuntos. Eduardo Galvão e Rodrigo Maia destacaram o papel do IBRI ao conectar os profissionais de RI com as tendências e regulamentações.

Ao final do evento, Rodrigo Maia agradeceu a todos e disse: "Vamos juntos!". O *webinar* "Novo mindset para o profissional de RI" foi exclusivo para os associados do IBRI e teve o apoio da Ten Meetings. Não perca os próximos episódios da Trilha "As Novas Fronteiras das Relações com Investidores"!

Lícia Rosa é nova Diretora-Adjunta da Regional São Paulo do IBRI



Lícia Rosa é a nova Diretora-Adjunta da Regional São Paulo do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores). A indicação foi aprovada em reunião ordinária do Conselho de Administração do Instituto em 25 de agosto de 2023. Formada em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e com MBA em Gestão em Sustentabilidade (FGVces), Lícia Rosa é Gerente de Relações com Investidores da Itaúsa. "Será um prazer poder participar e contribuir para os trabalhos do IBRI por meio da Diretoria. Estou muito animada com o que poderemos construir juntos em prol do desenvolvimento contínuo do mercado de capitais!", declarou Lícia Rosa.

André Vasconcellos visita **Escola de Comunicação da FGV**

André Vasconcellos, Diretor-Adjunto da Regional Rio do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), visitou, em 25 de setembro de 2023, a ECMI (Escola de Comunicação, Mídia e Informação) da FGV (Fundação Getulio Vargas), no Rio de Janeiro (RJ). Na oportunidade, Vasconcellos foi entrevistado sobre a carreira e desafios da profissão de Relações com Investidores.



ANDRÉ VASCONCELLOS com professores e alunos da **ECMI FGV**

Vasconcellos foi recebido por **Amaro Grassi**, Coordenador de Pesquisas e Projetos na Escola de Comunicação, Mídia e Informação da FGV; por **Ana Celia Martinez Guarnieri**, **Alessandra Maia** e **João Felipe Sauerbronn**, Professores da Escola de Comunicação, Mídia e Informação da FGV; por Amanda Palma, Coordenadora do Mídia Lab; e alunos do curso de graduação em Comunicação Digital da ECMI FGV.

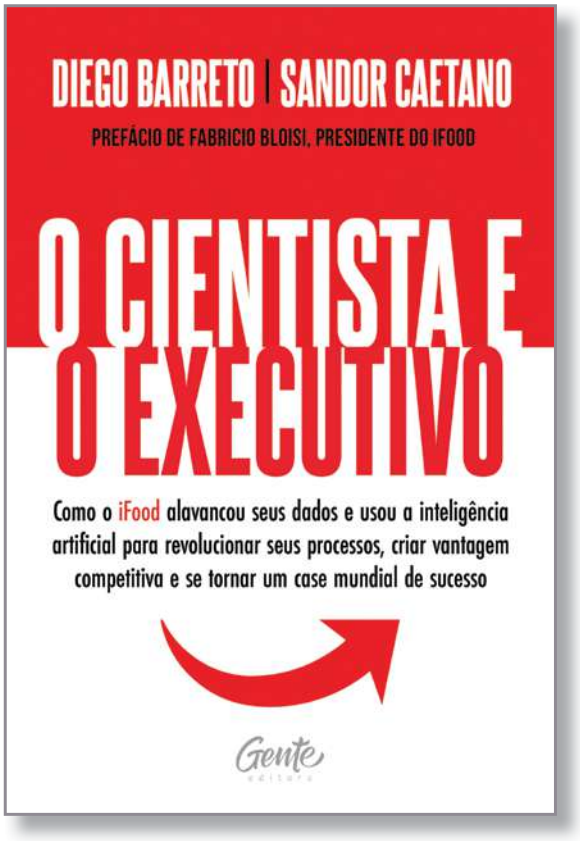
A Profa. Ana Celia Martinez Guarnieri agradeceu por André Vasconcellos ter aceito o convite para conhecer a nova Escola de Comunicação, Mídia e Informação da FGV (https://ecmi.fgv.br/), seus laboratórios e principais linhas de pesquisa.

A ECMI FGV tem como objetivos disseminar uma percepção inovadora sobre tendências da comunicação; relação interdependente entre teoria e prática; visão interdisciplinar da comunicação; e mergulho em dados e tecnologia, afirma a Profa. Ana Celia Guarnieri.

"Em breve, essa recém-lançada graduação da FGV/Rio será, sem dúvida, um celeiro de profissionais de RI. Ter um curso de comunicação digital tão completo e moderno, no Rio de Janeiro, é um privilégio para estudantes interessados nas mais diversas carreiras do mundo corporativo, especialmente àquelas ligadas ao mercado de capitais", conclui André Vasconcellos.

Diego Barreto, Conselheiro do IBRI, lança livro "**O Cientista e o Executivo**"

Diego Barreto, Conselheiro de Administração do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), e **Sandor Caetano**, Diretor de Dados do PicPay, lançaram o livro "***O Cientista e o Executivo***", publicado pela Editora Gente, em 16 de outubro de 2023, na Livraria da Vila, no Shopping JK, em São Paulo.



A obra descreve uma jornada de transformação de empresas em potências impulsionadas pela IA (Inteligência Artificial). Com base em experiências pessoais e em cases do iFood, entre 2018 e 2023, os autores apresentam uma história real de inovação e superação de desafios. No período, Barreto já ocupava o cargo de Vice-Presidente de Finanças e Estratégia da foodtech líder na América Latina e Caetano era Vice-Presidente de IA na companhia.

Mesmo com a IA como foco, o "O Cientista e o Executivo" não é apenas um livro sobre tecnologia, mas sim uma obra que posiciona a liderança como chave para implementar inteligência nas empresas e mostra como evoluir qualquer tipo de negócio em uma instituição *data-centric* (computação centrada em dados). "O livro lança luz sobre complexidades inerentes à jornada da inteligência artificial, desde as decisões iniciais até a concretização do produto final nas mãos dos consumidores. São expostos aspectos geralmente não divulgados, oferecendo uma visão autêntica e transparente, muito distante de abordagens tendenciosas", destaca Diego Barreto.

"Focado em atrair lideranças das empresas que buscam inovar, se reinventar e crescer, além de leitores interessados no lado humano da mudança, 'O Cientista e o Executivo' oferece uma visão rara e legítima dos bastidores de uma das empresas mais inovadoras do Brasil e seu foco para desvendar cada dia mais a IA", ressalta Sandor Caetano.

A história dos autores se entrelaça com a experiência do iFood, desde seus estágios iniciais como "uma empresa comercial com um app" até sua transição para uma potência de tecnologia que utiliza IA para impulsionar suas operações. "A obra é um relato honesto e crível de como as empresas podem evoluir e prosperar em um mundo dominado pela IA. Nossa história mostra que a transformação é possível, em um cenário brasileiro único", afirma Diego Barreto.

Os autores exploram o que, como e quando fazer uma mudança tão grande. Também partilharam lições, desafios enfrentados e como a comunicação e a colaboração entre diferentes equipes foram fundamentais para o sucesso desta transformação.

IBRI apoia 8° episódio do **IR Talks da MZ**



HENRIQUE MARQUEZI e **CÁSSIO RUFINO**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) apoia o oitavo episódio do IR Talks da MZ que conta com a participação de **Henrique Marquez**i, Diretor de Relações com Investidores da Locaweb. Com mais de 18 anos de experiência no mercado, Henrique Marquezi já fez parte de diversas empresas nacionais e internacionais dos setores bancário, infraestrutura, agronegócio, varejo e tecnologia. Na ocasião, ao lado de **Cássio Rufino**, CFO e COO da MZ Group, Henrique Marquezi falou sobre temas como: divulgação de resultados, relatórios, geração de valor, perspectivas para os próximos anos, entre outros assuntos. Reunindo os principais profissionais de RI do Brasil, o IR Talks é o primeiro *talk show* do mercado de capitais e conta com o apoio do IBRI. Para acompanhar o episódio na íntegra, basta acessar: **https://www.youtube.com/watch?v=BTCOPKNMWPE**

Novos Associados do **IBRI**

Bruna Gambôa (BLAU FARMACÊUTICA); **Camila Conrado** (MILLS); **Carlos Zanotta** (DELOITTE); **Douglas Sgoti da Silva** (GRUPO PÃO DE AÇÚCAR); **Maximilian Canez Fernandes**; **Nair Veras Saldanha** (MADRONA FIALHO ADVOGADOS); **Pedro Henrique Franco** (VOKE); **e Reinaldo Oliari** (DELOITTE).

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: Presidente: Geraldo Soares Leite Filho (ITAÚ UNIBANCO) | **Vice-Presidentes:** Guilherme Setubal Souza e Silva (DEXCO); e Renata Oliva Battiferro (GERDAU) | **Conselheiros:** Anastácio Ubaldino Fernandes Filho; Diego Carneiro Barreto (IFOOD); Eduardo Pavanelli Galvão (CI&T); Fernando Foz de Macedo; Guilherme Luiz Nahuz (HAPVIDA); José Sálvio Ferreira Moraes; Phillipe Casale (RAÍZEN); Rodrigo Lopes da Luz; e Sandra Calcado (LOG-IN LOGÍSTICA INTERMODAL)

DIRETORIA EXECUTIVA: Presidente: Luiz Henrique Valverde; **Diretora Regional São Paulo:** Natasha Utescher (AURA MINERALS); **Diretora Regional Minas Gerais:** Marina de Magalhães Miranda (GRUPO PH); **Diretora Regional Rio de Janeiro:** Carla Dodsworth Albano Miller (ELETROBRAS); **Diretor Regional Sul:** Alceu Demartini de Albuquerque (GRENDENE); **Diretor Jurídico:** Emerson Drigo da Silva (VDV Advogados); e **Diretor Financeiro:** Rafael Mingone (ESTAPAR)

Rua Correia Dias, 184 / 11º andar - Paraíso - 04104-000 - São Paulo, SP Tel.: (11) 3106-1836 e (11) 96649-7101
Website: www.ibri.com.br | **Email: ibri@ibri.com.br**

SAVE THE DATE

05 A 09 DE DEZEMBRO 2023

3ª edição

CASA BRASIL

MIAMI

Art Week

MEDIA PARTNERS

RI
RELAÇÕES COM INVESTIDORES

casabrasilmiami

A urgência da excelência nas atividades *pro bono*

No exercício das atividades *pro bono*, nosso tempo é bem mais que um recurso – é o símbolo do compromisso ético com inúmeras causas apoiadas e seus beneficiários. Devemos refletir sobre a essência do engajamento voluntariado e a excelência na execução de suas atividades. O verdadeiro benefício, tempestivo e duradouro, nasce do encontro entre a integridade, diligência e alta performance.

por **ALEXANDRE OLIVEIRA**

Muitos dos leitores da Revista RI são fundadores, membros de conselhos e comitês, diretores e voluntários em organizações do terceiro setor. O envolvimento altruísta em atividades *pro bono*, para as quais oferecemos nossa especialização e doamos nosso tempo, carrega uma essência que transcende a oferta de desinteressada de serviços e nos provoca a refletir sobre nossas prioridades enquanto seres humanos integrais. Inexoravelmente, o compromisso com o voluntariado compete com os preciosos momentos junto à família, amigos, de descanso e lazer, de cuidados com a saúde e mesmo com nossas atividades profissionais. A máxima estoica, *memento mori*, aconselha a vivermos plenamente cada instante, não havendo lugar para a mediocridade – ser "suficientemente bom" não é realmente bom o suficiente. O tempo é um ativo finito, não renovável, em inevitável extinção, e cujo valor cresce exponencialmente enquanto se torna escasso - nada justifica consumi-lo de maneira ordinária.

Contudo, frequentemente observamos a condescendência com voluntários que performam muito abaixo de suas capacidades. São aqueles que muitas vezes se orgulham em anunciar externamente seus cargos, enquanto internamente entregam, sem aparente vergonha, menos que o seu melhor. Não raro, invocam como atenuante a demanda por outros afazeres ou a natureza não remunerada de suas funções - e contam com a indulgência do meio, incluindo seus pares e líderes.

"O envolvimento altruísta em atividades *pro bono*, para as quais oferecemos nossa especialização e doamos nosso tempo, carrega uma essência que transcende a oferta de desinteressada de serviços e nos provoca a refletir sobre nossas prioridades enquanto seres humanos integrais."

É fundamental garantir o ajuste entre o escopo das responsabilidades e a disponibilidade de tempo de cada um. Para um determinado conjunto de tarefas, é natural que o quadro de voluntários nas entidades sem fins lucrativos seja maior do que colaboradores nas empresas convencionais.

No entanto, uma vez definida a responsabilidade individual, ainda que limitada, a eficácia na execução é condição sine qua non. Os membros dos Conselhos de Administração, Comitês, Diretoria Executiva e demais voluntários devem desempenhar suas funções com maestria, mostrando o mesmo nível de desempenho como se estivessem em postos remunerados.

Brincando com a redundância da oração, recordo aos leitores que a escolha de se voluntariar é uma opção personalíssima. Porém, quando a motivação para tal escolha não rima com o propósito da causa, prevalece a busca por benefícios pessoais secundários. Muitos são os exemplos oportunistas daqueles que, movidos pelo desejo de captar contatos comerciais, expandir sua rede de relacionamentos ou simplesmente aprimorar sua imagem no LinkedIn, não reverberam em suas crenças os valores e princípios das organizações que servem.

Além do desalinhamento entre as convicções individuais e a missão da organização, pode haver conflitos de interesse devido às afiliações ou envolvimentos com outras organizações ou empresas. Ainda, sem uma liderança que assegura uma comunicação eficaz, mesmo os voluntários em cargos estratégicos podem não estar cientes dos reais desafios e necessidades enfrentados, prejudicando sua própria performance e engajamento. Com relação aos voluntários mais próximos da execução do negócio, a falta de treinamento adequado ou uma falta de clareza nas expectativas e responsabilidades pode levar à desmotivação. Por fim, a falta de *feedback* regular ou reconhecimento por seus esforços pode igualmente contribuir para uma baixa moral e, consequentemente, uma performance aquém da esperada.

A excelência no exercício das atividades pro bono é um pilar que sustenta a transformação social tempestiva e duradoura. Tal compromisso com a excelência é, acima de tudo, reflexo da empatia e comunhão com a causa defendida. O excelente desempenho nas atividades voluntárias beneficia a população diretamente envolvida e pavimenta o caminho para uma mudança social profunda, impactando políticas públicas, incentivando mais profissionais a se juntarem ao movimento e estabelecendo um padrão de atuação que prioriza a dignidade e o respeito pelos beneficiários dos projetos.

As atividades realizadas "para o bem público", tradução livre de *pro bono*, são terreno fértil para inovações sociais. O espaço de trabalho voluntário, quando permeado pela paixão, criatividade e dedicação, fomenta uma experimentação vibrante, explorando novas abordagens e soluções para problemas da sociedade. Isto desencadeia não apenas uma assistência imediata e pontual, mas propicia o nascimento de estratégias e métodos que podem reformular o modo como abordamos as questões sociais em uma escala mais ampla.

A participação em atividades *pro bono* não deve ser percebido como um ato isolado de generosidade, mas sim, como um compromisso ético e moral com a sociedade. A excelência neste contexto não apenas eleva o padrão dos serviços prestados, mas também valida a importância e o impacto do trabalho voluntário, garantindo que ele seja tão influente, inovador e transformador quanto qualquer iniciativa remunerada.

Assim, ao nos despojarmos da aceitação tácita de que o trabalho *pro bono* possa ser de uma qualidade inferior devido à sua natureza não remunerada, elevamos a nobreza deste ato, afirmamos o seu valor intrínseco e, acima de tudo, honramos aqueles que servimos com dignidade, respeito e profissionalismo exemplar. É na fusão da benevolência com a excelência que o trabalho *pro bono* encontra o seu verdadeiro significado e potencial de impacto na sociedade. Àqueles que entregam apenas o "suficientemente bom", cabe empenhar-se para mostrar o seu potencial, ou buscar uma outra organização cuja causa melhor ecoe suas crenças, abrindo espaço para novos voluntários que oxigenarão o quadro da instituição atual.

A gestão eficaz de voluntários em organizações sem fins lucrativos exige uma abordagem cuidadosa, construtiva e empática, especialmente quando se depara com desafios de performance. A chave para resolver tais questões está na comunicação aberta, proporcionando *feedbacks* construtivos, reavaliando funções, e garantindo treinamento adequado e suporte. Estabelecer expectativas claras, promover a autonomia e revisitar o compromisso dos voluntários são passos cruciais para manter o alinhamento com a missão da organização. Nos casos mais extremos, o desligamento pode ser necessário, mas sempre com dignidade e gratidão. Acima de tudo, cultivar uma cultura de excelência e compromisso é essencial para garantir que todos os envolvidos estejam motivados a dar o melhor de si em prol dos beneficiários das organizações sem fins lucrativos. **RI**



ALEXANDRE OLIVEIRA, PHD, CCA
é Conselheiro de Administração da Fundação Patronos, Coordenador do Comitê de Estratégia da LampionsBet, membro da Comissão de Estratégia do IBGC, e CEO da Cebralog Consultoria. Doutor em IA nas Decisões Corporativas (Unicamp), pós-graduado Negócios Digitais (MIT) e em Finanças (Unicamp). Mestre em Supply Chain (Cranfield University) e Especialista em Regulatory Compliance (Penn State).
alexandre@ibpsc.net

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.

BANCO DO BRASIL,
UM DOS BANCOS MAIS SUSTENTÁVEIS
DO MUNDO.

SOMOS

ALL AMAZONIA

Em junho de 2023 a nossa carteira de crédito sustentável alcançou o saldo de R$ 321,6 bilhões. Isso significa que estamos direcionando 1/3 do nosso crédito para iniciativas que geram valor ao meio ambiente e à sociedade, ajudando no combate às mudanças climáticas. Além disso, assumimos 12 Compromissos para um Mundo Mais Sustentável, com metas a serem implementadas até 2030, envolvendo Crédito Sustentável, Investimento Responsável, Gestão ASG e Climática e Impactos Positivos na Cadeia de Valor. É assim que apoiamos os nossos clientes na transição para uma economia cada vez mais verde e inclusiva.

Saiba mais em: sustentabilidade.bb.com.br