

PODERÍAMOS TER NOS PREPARADO PARA A PANDEMIA?

RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revistaRI.com.br

CRIAÇÃO DE VALOR

PETROBRAS

E O NECESSÁRIO AJUSTE
NA ESTRATÉGIA E CULTURA

por **OSCAR MALVESSI**

EM PAUTA

MULHERES EM AÇÃO

A PARTICIPAÇÃO FEMININA
NO MERCADO DE CAPITAIS

por **ANA BORGES**

ENTREVISTA

Luiza Helena TRAJANO

eleita pela Brazilian-American Chamber of Commerce

PERSONALIDADE DO ANO 2020

por **ANA KARINA BORTONI DIAS • ELIANE LUSTOSA • ELVIRA CAVALCANTI PRESTA
FABIANE GOLDSTEIN • FERNANDA CAMARGO • HELOISA CRUZ • LOUISE BARSÍ
MARISA CESAR • SANDRA CALCADO • SONIA FAVARETTO**

nº 243
AGO 2020



Não
investe com
o Itaú
Personnalité?
Este
anúncio é
pra você.



Isenção

Nossos especialistas não recebem comissão por tipo de produto que recomendam pra você.



www.itaú.com.br/personnalite/investimentos/



Prateleira aberta

Esqueça esse conceito de que no Personalité só há produtos do Itaú. Temos mais de mil fundos de outras instituições do mercado nacional e do internacional.



Experiência

O Itaú Personalité não começou ontem. E essa experiência está na nossa curadoria de produtos e na recomendação do melhor caminho para seus investimentos.



Visão ampla da carteira

No Personalité, analisamos o seu perfil e utilizamos ferramentas que combinam diferentes produtos até chegar à carteira mais adequada pra você. Nada de olhar o risco isolado de cada produto.

DPZ&T

**Invista
com o
Personalité.**





nº 243 • Agosto 2020



06 Ponto de Vista

Como superar o Machismo Estrutural no mercado financeiro?

POR ANA PAULA CANDELORO

10 Em Pauta

Mulheres em Ação: a participação feminina no mercado de capitais

POR ANA BORGES



24 Entrevista

Luiza Helena Trajano: Personalidade do Ano 2020
POR REVISTA RI

30 Gestão de Riscos

Poderíamos ter nos preparado para a Pandemia? De 2006 para cá, o que mudou?
POR ROBERTO SOUSA GONZALEZ

34 Criação de Valor

Petrobras e o necessário ajuste na estratégia e cultura
POR OSCAR MALVESSI

42 IBGC Comunica

Boas práticas de Governança a serviço das Privatizações
POR DANILO GREGÓRIO E VALÉRIA CAFÉ

46 AMEC Opinião

Proteção a Acionistas Minoritários
POR FÁBIO COELHO

50 Regulação

O mercado precisa de Transparência
POR FERNANDO CARNEIRO

52 Espaço APIMEC

O Novo Normal dos Investimentos: quando Economia e Meio Ambiente se encontram
POR EDUARDO WERNECK

56 Forum ABRASCA

Luis Henrique Guimarães é o novo presidente do Conselho Diretor da Abrasca
POR ABRASCA

58 Orquestra Societária

Preparando a Organização para o futuro
POR CIDA HESS E MÔNICA BRANDÃO

64 Educação Financeira

Rumo ao Risco
POR JURANDIR SELL MACEDO

69 IBRI Notícias

IBRI Mulheres realiza evento sobre liderança e equidade de gênero
POR JENNIFER ALMEIDA

80 Opinião

Desafios do trabalho remoto para Relações com Investidores
POR MARÍLIA NOGUEIRA

REVISTA RI®

É uma publicação mensal da IMF Editora Ltda.

Av. Erasmo Braga, 227 - sala 511

20020-000 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: (21) 2240-4347

ri@imf.com.br

www.revistaRI.com.br

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

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

Projeto Gráfico: DuatDesign | **Impressão:** WalPrint

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.

INVESTOR



ESSE
E
CO
A

▶ INTELIGÊNCIA DE MERCADO + OTIMIZAÇÃO DA BASE ACIONÁRIA + ESTRATÉGIA DE INVESTOR OUTREACH

Na **Inspir**, desafiamos o status quo e usamos nossa experiência, agilidade e relacionamentos com o mercado de capitais global para **desenhar estratégias de outreach eficientes e de fácil implementação**. Buscamos investidores alinhados ao perfil de investimento de cada empresa e condizentes com suas respectivas metas e necessidades de captação.

Nossos serviços de Investor Access são liderados por uma equipe com sólida experiência na estruturação e execução de targeting e outreach em importantes bancos de investimento, com o respaldo da nossa equipe de monitoramento de mercado.



RELAÇÕES COM INVESTIDORES - CONSULTORIA PRÉ-IPO
INVESTOR ACCESS - INTEGRAÇÃO ESG - INVESTOR DAYS
WORKSHOPS E COACHING - ESTUDOS DE PERCEPÇÃO

Fabiane Goldstein
CEO Inspir Brasil
+55 11 3080-8770 t
fabiane@inspirgroup.com

Priscila Nannetti
Diretora BI & Investor Access
+55 11 3080-8773 t
priscila@inspirgroup.com

Monique Skruzny
CEO Inspir Group
+1.646-940-8843 t
monique@inspirgroup.com

ceusa 

CRIA TIVI DADE

que surpreende

CRIA
TIVI
DADE

NOVAS

CORES E SENSações

PARA QUE SEU
ESPAÇO SEJA ASSIM,
ÚNICO COMO VOCÊ.

new **color** *connection*



SOFT ROSE

COMO SUPERAR O **MACHISMO** **ESTRUTURAL** NO MERCADO FINANCEIRO?

Quando eu estava na 8.^a série li um livro da Heloneida Studart, cuja 1.^a edição é de 1974, intitulado “*Mulher: objeto de cama e mesa*”. Estudava em um colégio de freiras em São Paulo e a Madre Superiora, uma espanhola bastante progressista que hoje reconheço como mulher feminista, pôs-nos a discutir o texto em sala de aula. Para os meus 13 anos de idade o livro teve um impacto importante por conta do conteúdo disruptivo para a época: praticamente um libelo acusatório em tom jocoso do reinante machismo estrutural e uma grande exaltação a um sentimento feminista.

por **ANA PAULA P. CANDELORO**

Desde cedo o ambiente que me circundou e as pessoas com as quais convivi me estimularam a exercer um protagonismo. Minha mãe, por exemplo, sempre fez questão de frisar a importância da independência econômica do parceiro; meu pai, por sua vez, era o entusiasta mor de qualquer tema de carreira em casa; vida profissional acima de tudo e de todos. Por outro lado, lembro claramente algumas amigas divagarem aqui e ali sobre casamento como projeto de vida (o que também não tem nada de errado; só estou querendo destacar o ambiente no qual cresci e os estímulos que recebi). Neste contexto, foi natural, desde muito cedo, conectar-me com preocupações tidas como feministas.

Só que admito que nasci, cresci e me desenvolvi em um ambiente privilegiado, se compararmos com histórias de mulheres que vivenciaram dilemas e travaram batalhas mais tristes, trágicas e sofridas por conta de raça, orientação sexual, condição social, poder econômico....

Contudo, e eu cito a nigeriana e ativista feminista Chimamanda Ngozi Adichie, “eu escolho não me desculpar pela minha feminilidade e por ser mulher. Só quero ser respeitada.” Tal postura independe de privilégios. É uma questão universal na qual me permito inserir. Por esta razão entendo ter este espaço de fala livre para a minha manifestação.

Quero falar de feminismo enquanto equilíbrio. Ele é essencial para a desconstrução da estrutura de um poder patriarcal e sexista, possibilitando que a liberdade de ser e de existir das mulheres seja simplesmente admitida pelos homens e também pelas próprias mulheres a fim de que não mais haja qualquer tipo de dominação, que na verdade não deveria se encontrar em nenhuma esfera da humanidade.

Quando falo em reconhecimento também pelas mulheres é porque me lembro de Simone de Beauvoir que afirmava que o processo histórico de dominação da mulher só foi bem-sucedido porque teve ajuda das próprias mulheres, que foram convencidas de que seu lugar era de subordinação. Interessante refletir como nós, mulheres, reproduzimos o machismo dentro de nós mesmas, de forma naturalizada, como nas pequenas armadilhas do dia-a-dia. Portanto, é fundamental trabalharmos nessa desconstrução cultural.

As mulheres, pelo menos a maioria delas, só querem ter as mesmas oportunidades de promoções e desafios, sem que isso signifique trabalhar em dobro e serem vistas como ambiciosas demais. A mulher precisa se provar e reafirmar continuamente a sua competência. O dia de trabalho já é estressante, naturalmente; para ela acaba sendo em dobro.

Falando em trabalho, até 1962 no Brasil as mulheres necessitavam autorização do marido para exercerem uma profissão. 32 anos depois, em 1994, lá estava eu na Av. Faria Lima, centro financeiro paulistano, iniciando a minha carreira como assistente jurídica do Trading Desk de um banco europeu. Eram meados da década de 1990, período sem muita preocupação com o politicamente correto, sendo um ambiente predominantemente masculino e, como hoje, bastante patriarcal, onde homens brancos héteros prevaleciam em posições de liderança e onde as líderes feministas fortes eram frequentemente taxadas como mandonas e desagradáveis. A queniana Wangari Maathai, 1.ª mulher africana a receber o Prêmio Nobel da Paz, em 2004, disse: “*the higher you go the fewer women there are*” (quanto mais alto você for menos mulheres irá encontrar), o que continua sendo ainda na atualidade um interessante refrão. Como está o percentual de mulheres em posições de liderança?

As mulheres experimentam cenas muito fortes no ambiente profissional, e para mim não foi diferente. Posso dizer que alguns conceitos, entendidos como próprios do movimento feminista, foram vivenciados na minha história profissional, e não apenas uma vez. Vale a pena lembrar e, inclusive, até mesmo citar um episódio emblemático do programa humorístico o time do Porta dos Fundos que re-



As mulheres, pelo menos a maioria delas, só querem ter as mesmas oportunidades de promoções e desafios, sem que isso signifique trabalhar em dobro e serem vistas como ambiciosas demais. A mulher precisa se provar e reafirmar continuamente a sua competência. O dia de trabalho já é estressante, naturalmente; para ela acaba sendo em dobro.



trata muito bem essas situações. Vamos lá:

- **MANSPLAINING** – homem explica em tom paternalista coisas óbvias como se a mulher não fosse entender o tópico;
- **MANTERRUPTING** – mulher está falando e, antes mesmo de terminar sua fala, é interrompida. O homem, sem constrangimento e com total confiança, passa a explicar o que ela estava dizendo;
- **BROPRIATING** – homem se apropria da mesma ideia já expressada anteriormente pela mulher e leva créditos por ela;
- **MICROMACHISMO** – exteriorização e construção de uma masculinidade tóxica; formas sutis de sexismo, como: (i) “Vai lá falando com o cliente porque você é mulher e ele vai se distraíndo”; (ii) “Mas você vai viajar sozinha, não tem mesmo ninguém para ir com você?”; (iii) “Você não vai colocar o sobrenome do seu marido?”.

PONTO DE VISTA

Sheryl Sandberg, Chief Operating Officer do Facebook, ponderou uma vez que quando uma mulher se expressa em um ambiente profissional, ela caminha na corda bamba: ou ela mal é ouvida ou é considerada muito agressiva. Quando um homem diz exatamente o mesmo ponto de vista, seus colegas apreciam a boa ideia. A conversa passa a ser um campo de batalha onde é preciso lutar pelo espaço de fala.

Certa vez, em 2005, fui obrigada a uma reação mais incisiva: um bom tapa na mesa para chamar a atenção e garantir meu espaço de diálogo: “Vou poder falar ou não?” Foi o suficiente para, em tom mais alto, garantir um lugar de mais evidência após diversas tentativas interrompidas. Infelizmente corremos o risco de sermos sabotadas por pares que nos julgam da turma do “mimimi” ou, no caso do sexo masculino, muito comumente ouviremos comentários na linha do “Deveria estar na TPM...”.

Os homens em geral e algumas mulheres acreditam que as mulheres exageram em seu comportamento, mas a questão envolve um machismo estrutural. Enquanto não houver a consciência do corpo, das regras e da vontade, como expressas na versão feminista de “Mulheres” - de Doralyce Gonzaga, não entenderemos que o poder está na liberdade. Liberdade de ser e de existir; sem receio, nem restrições para exercer a individualidade. Sem preocupações com as escolhas.

Para tanto, contudo, é significativo não deixar que o medo e a insegurança, que muitas vezes são do outro (e este outro é um homem na maior parte dos casos) sejam despejados na mulher. É muito fácil cair na armadilha da intimidação que faz com que a mulher se sinta diminuída ou invisível. A prática do autovalor é a regra número 1 para a sobrevivência.

Na sequência enfatizo que estratégia e foco são ferramentas essenciais para a administração do cotidiano. Saber esperar o imprevisível e escolher as batalhas. Pensar continuamente no que pode dar errado em uma determinada situação e

estar em busca do “cisne negro”, ou seja, daqueles eventos imprevisíveis, altamente improváveis que ocasionam resultados impactantes.

Resiliência nunca sai de moda e saber se reinventar depois de uma queda deve ser especialmente caro para as mulheres.

A inteligência emocional é uma regra de ouro e fará com que a mulher não se deixe desestabilizar com táticas propositalmente de desequilíbrio; saber tirar proveito do emocional é um grande trunfo para o sucesso.

Por fim, porém não menos importante, nunca perder a conexão com a questão humana e o propósito interior.

Uma vez Robert Wong, um dos mais renomados executivos de recrutamento e seleção do Brasil, disse-me que eu deveria seguir os desígnios da minha alma porque se eu não o fizesse ela sinalizaria um comportamento inadequado, adoecendo meu corpo, e os períodos de permanência no mundo corporativo seriam cada vez mais curtos. Em função disso, como medida de “gerenciamento de risco”, eu sempre mantive atividades paralelas à minha vida corporativa, como que “hobbies” para a minha alma.

Para preservar a sua essência no mundo corporativo o homem basta manter-se conectado com ele próprio o tempo todo; para ser mulher de sucesso no mundo corporativo ela precisa vencer as batalhas diárias pelo espaço de fala; desconstruir a referida masculinidade tóxica; provar, comprovar e reafirmar diariamente, continuamente, a sua competência. Não menos relevante, trabalhar em dobro; deixar de reproduzir o machismo cultural e estrutural historicamente dentro de todos nós; ser forte, porém não mandona; ser firme, ainda assim não desagradável ou agressiva. Cansativo.

Sou apenas mulher. Somos iguais, porém diferentes. Meu corpo, minhas regras e minha vontade. Meu poder. Minha liberdade. **RI**



ANA PAULA P. CANDELORO

é advogada pela USP, pós-graduada em Sustainable Banking e Mestre em Finanças Sustentáveis, ambos pela Universidade de Cambridge, Inglaterra. Conselheira Certificada pelo IBGC, professora do LL.M. do Insper por 6 anos, autora de artigos acadêmicos, capítulos em obras coletivas, um livro sobre Governança Corporativa/Ed. Saint Paul e o Compliance 360° lançado em 2012 e reeditado em 2015. Atua há 25 anos no mercado financeiro e de capitais. Em 2018 e 2019 recebeu o prêmio “Top Compliance: os 20 mais admirados profissionais de Compliance do Brasil”. Diretora de Compliance do Grupo RB Capital, Membro Suplente do Conselho Fiscal da Viver Incorporadora e Construtora S.A., Coordenadora Acadêmica da Revista de Governança Corporativa, Compliance e Negócios Sustentáveis da Enlaw e Mentora dos Programas Distrito.Network e InovAtiva Brasil. anacandeloro@uol.com.br

E SE SUA EMPRESA, EM VEZ DE SE ADAPTAR, PUDESSE SE TRANSFORMAR?


SERVIÇOS GERENCIADOS 

CLOUD & DATA CENTER 

IOT 

SEGURANÇA 

BIG DATA 

COLABORAÇÃO 

artplan



O mundo mudou, acelerando o processo de transformação digital e obrigando as empresas a reagirem rapidamente. Daqui pra frente, é preciso seguir nessa nova perspectiva. Oi Soluções traz diversas ferramentas de Telecom e Tecnologia da Informação que possibilitam ao seu negócio entrar de vez nessa realidade.

**OI SOLUÇÕES. PORQUE FAZ SENTIDO
A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SEU NEGÓCIO.**

CONSULTE SEU EXECUTIVO DE NEGÓCIOS.
oisolucoes.com.br

MULHERES EM AÇÃO



ANA KARINA BORTONI DIAS



ELIANE LUSTOSA



ELVIRA CAVALCANTI PRESTA



FABIANE GOLDSTEIN



FERNANDA CAMARGO



HELOÍSA CRUZ



LOUISE BARSÍ



MARISA CESAR



SANDRA CALCADO



SONIA FAVARETTO

A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE CAPITAIS DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Elas estão em altos cargos executivos, nos Conselhos de Administração, são investidoras na bolsa e mostram que a força feminina é poderosa. Mas ainda são uma minoria e sofrem preconceitos. Os desafios das mulheres no mercado financeiro, ainda dominado por homens são inúmeros e incluem, além do próprio estigma de ser mulher, a conciliação com o fato de ser mãe, esposa e muitas ainda são vítimas de violência física e psicológica. Nesta edição, a Revista RI selecionou dez mulheres de destaque no mercado de capitais para contar suas histórias e discutir os motivos da presença feminina ainda estar ainda aquém do que podem contribuir para a evolução do setor.

por **ANA BORGES**

“É preciso ter muita força de vontade, de saber o que você quer, fazer um plano e não deixar sua carreira na mão de outra pessoa. É um erro muito comum ficar esperando e pensar: o RH da empresa vai me apoiar ou o meu chefe vai me dar uma oportunidade. Não! É você que tem que fazer. A carreira é sua. Você é que tem que bater na porta e dizer que está interessada”, aconselha **Elvira Cavalcanti Presta**, CFO da Eletrobras.

Este foi o segredo do sucesso da executiva eleita como a terceira melhor CFO da América Latina - do setor de Eletricidade & Energia - em 2020, em pesquisa realizada junto à analistas sell side pela revista Institutional Investor. Formada em administração de empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Elvira foi destemida desde o início de sua carreira. Ela começou como trainee na produção fabril da cervejaria Brahma, num ambiente tipicamente masculino. Para ganhar voz, resolveu fazer um mestrado voltado para a área de operações também na UFPE. “O mestrado era muito técnico. Decidi que não queria nada daquilo, mas o curso me levou a perceber que eu gostava de números, aí migrei para a área financeira”, conta.



ELVIRA CAVALCANTI PRESTA

Na Brahma, atual Ambev, durante quase dez anos, Elvira passou por diversos cargos até migrar para a área financeira. Mas a ascensão dentro de uma única empresa não era sua única ambição. O primeiro passo foi pedir a transferência de Recife para São Paulo, porém sua permanência na capital paulista não durou muito. Mal desembarcou e foi convidada a enfrentar um novo desafio: mudar de cidade e de setor de atuação. Passou da cerveja para a telefonia e de São Paulo para Brasília.

A Americhel (hoje Claro) era uma operadora nova no Centro-Oeste. “Fiquei dois anos nessa posição. Foi um choque de cultura sair do ambiente Brahma para um outro tipo de negócio que eu não conhecia nada. Naquela época ninguém entendia de Telecom, pois o celular era uma coisa nova. Estávamos todos aprendendo juntos”, ressalta.

Este foi o segundo passo da carreira de Elvira, que não teve medo de mudar de estado, de país, nem de setor de atuação. Após um ano, a empresa acabou sendo vendida para Claro. “Eu preferi correr o risco de buscar outra coisa e me mudei de novo. Fui para o sul do Brasil e para o setor ferroviário. Cada vez que eu mudava de empresa, mudava de cidade e de setor da economia. Então era tudo difícil. Porque você tem que aprender sobre um novo negócio, não conhece ninguém, nem seu chefe, nem seus subordinados, não conhece a cidade. Tem que arrumar um apartamento, aprender a dirigir. Naquela época não tinha Uber nem GPS. Precisava andar com aquele guia Quatro Rodas que era uma coisa horrorosa. Passei por esses perrengues todos”, lembra.

Após a Americhel, Elvira passou pela ALL Logística (2002-2005), onde também foi diretora financeira da unidade argentina, tendo que mudar de país. Voltou para o Brasil para a Light (2006-2010) e passou pela MRS Logística (2010-2013) e Neoenergia (2013-2016). “Desde que saí de Recife eu me mudei muitas vezes de empresa e de local, sempre trabalhando muito, viajando e muito cansada. Então, decidi fazer um investimento de um ano sabático para me reciclar”, diz.

Neste intervalo, Elvira foi estudar sobre a nova economia e as *startups*. “Banquei uma viagem para Singapura. Fui, literalmente, para o outro lado do mundo para conhecer de tecnologia. Voltei com outra cabeça muito impressionada e comecei a me juntar em grupos de *startups* para tentar ser mentora como uma forma de me aproximar dessa turma jovem”, ressalta.

Após o período sabático, Elvira foi convidada a integrar o Conselho de Administração da Eletrobras como independente e, pouco tempo depois, recebeu outro convite para ser diretora financeira da empresa.

“

No início as pessoas olham para você com desconfiança. Quem é essa? Será que ela vai falar alguma coisa inteligente, será que ela vai contribuir? É muito duro isso porque é muito injusto. Os homens não são cobrados dessa maneira. Se entra um homem novo no conselho, as pessoas não olham para ele com a mesma dúvida ou mesmo rigor de avaliação que olham para uma mulher, ainda mais em setores tradicionalmente masculinos e posições masculinas.”

”

Mulheres como Elvira são uma raridade no mercado financeiro. Mas servem de exemplo e inspiração para aquelas que pretendem ingressar no segmento. “No início as pessoas olham para você com desconfiança. Quem é essa? Será que ela vai falar alguma coisa inteligente, será que ela vai contribuir? É muito duro isso porque é muito injusto. Os homens não são cobrados dessa maneira. Se entra um homem novo no conselho, as pessoas não olham para ele com a mesma dúvida ou mesmo rigor de avaliação que olham para uma mulher, ainda mais em setores tradicionalmente masculinos e posições masculinas”, diz a executiva.

MINORIA COMO INVESTIDORAS

As mulheres no mercado de capitais ainda são uma minoria. Segundo a análise da evolução dos investidores pessoas físicas, publicada pela B3, em abril deste ano, do total de 1,9 milhão de investidores na bolsa, somente 25% são do sexo feminino.

O percentual está bem longe da proporção entre homens e mulheres na população brasileira. Dados da PNAD Contínua (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua) de 2019, do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), mostram que o número de mulheres no Brasil é superior ao de homens. A população brasileira é composta por 48,2% de homens e 51,8% de mulheres.

INVESTINDO NA BOLSA

Heloisa Cruz, engenheira química de formação, faz parte dos 25% das investidoras na Bolsa e estimula o crescimento deste percentual. “Comecei a investir, quando ganhei o meu primeiro bônus, depois de casada. Me formei e casei cedo. Aí comecei a guardar dinheiro e quando comecei a investir, me apaixonei”, diz. A experiência e a paixão levaram Heloisa a estudar a área e até a mudar sua carreira, em 2007, quando se tornou analista do Banco Fator ficando até 2008. Após a primeira experiência, passou pelo JP Morgan, BRL Capital, Itaú, Gueparto Investimentos, Nest Investimentos e desde 2014 está na Stoxos, sua própria empresa.

“Aos 31 anos, com o nascimento do meu primeiro filho, quis dedicar um tempo a maternidade”, afirma. A expectativa era retornar ao mercado de trabalho quando o mais novo de seus três filhos tivesse entre 3 e 4 anos, o que está ocorrendo agora. Entretanto, os planos de Heloisa mudaram por conta de contatos feitos nas redes sociais. “As pessoas começaram a me pedir para dar cursos. Eu planejava voltar e gerir um fundo, mas nesse tempo em que estive em casa montei um Clube de Investimentos e comecei a dar cursos que era uma atividade de que eu conseguia conciliar com a maternidade”, diz.

Para Heloisa, este é o grande desafio das mulheres executivas. “Para uma mulher que trabalha, deixar uma criança em casa o dia inteiro é muito difícil. Quando você é uma mulher casada, em idade fértil, o mercado penaliza, pagando menos bônus. Até a sua empregabilidade cai nessa fase. Quase todas as mulheres que conheço, sentiram isso ou optaram por atrasar a maternidade ou não ter filhos em função da carreira”, ressalta.

A questão debatida por Heloisa fica clara nos números do IBGE. No mercado de trabalho, a média salarial das mulheres ainda está bem abaixo da dos homens. Em 2018, trabalhadoras da faixa etária mais jovem, de 25 a 29 anos, recebiam 87% do rendimento médio dos homens. Na faixa de 30 a 39 anos, recebiam 81,6% e, entre as de 40 a 49 anos, o percentual ficava em 75%. Os dados demonstram a dificuldade das mulheres galgarem posições mais altas no mercado de trabalho à medida que chegam à maturidade.



HELOÍSA CRUZ



Quando você é uma mulher casada, em idade fértil, o mercado penaliza, pagando menos bônus. Até a sua empregabilidade cai nessa fase. Quase todas as mulheres que conheço, sentiram isso ou optaram por atrasar a maternidade ou não ter filhos em função da carreira.





ELIANE LUSTOSA

“

Eu tinha muito medo de que a gravidez me tirasse no mercado de trabalho e não podia ficar muito tempo fora. Depois que minha filha nasceu, eu só tive três meses fora do trabalho. Logo já estava lá trabalhando e ela ia comigo para Brasília pequeninha. Era o computador de um lado e a baby bag do outro. Não é fácil para nenhuma mulher conseguir conciliar.

”

Há ainda o fator preconceito. “Quando as mulheres que optaram por se manter no mercado e por continuar investindo na sua carreira, várias contam que sofreram bastante por serem mulheres. Percebem que têm menos promoção, que tudo se torna mais difícil”, defende Heloisa.

LAPTOP E BABY BAG

A economista **Eliane Lustosa** é um exemplo de como a presença feminina pode ser transformadora tanto no setor público quanto no privado, mas os desafios por ser mãe e mulher são inúmeros durante a carreira. Formada em economia pela PUC-Rio e doutora em finanças pela mesma universidade, ela intercalou sua carreira entre a Academia, o setor público e o privado. “Sempre trabalhei muito e estudei muito. Sempre fui muito dedicada. Concluir a carreira acadêmica não foi algo simples, nem tranquilo. Foi com muita dedicação e vontade de ir mais a fundo nas coisas que eu faço. Sou bastante obsessiva até em relação a querer me aprofundar para me sentir confortável naquilo que estou fazendo. Assim nesse meio do caminho as oportunidades de trabalho foram acontecendo de uma forma não planejada”, conta.

Sua carreira no setor público começou no governo Collor, onde permaneceu por dois anos trabalhando na parte de políticas públicas na Secretaria de Política Econômica. Ao sair do governo retornou à universidade para terminar a tese de mestrado quando foi convidada a participar de um projeto no BNDES que se tornou tema da sua dissertação. Ao final do projeto, passou a integrar o governo FHC.

“Quando eu estava fazendo a minha tese de mestrado foi o momento que eu tive a minha primeira filha. Minha segunda gravidez foi no meu doutorado. Então, cada filho tem uma tese. Eu tinha muito medo de que a gravidez me tirasse no mercado de trabalho e não podia ficar muito tempo fora. Depois que minha filha nasceu, eu só tive três meses fora do trabalho. Logo já estava lá trabalhando e ela ia comigo para Brasília pequeninha. Era o computador de um lado e a baby bag do outro. Não é fácil para nenhuma mulher conseguir conciliar”, avalia.

Ao deixar o governo, Eliane assumiu a diretoria financeira e de investimentos na Petros - fundo de pensão da Petrobras, onde permaneceu de 1999 até 2003 e atuou na melhoria da governança corporativa. Ao sair, se mudou para São Paulo para se tornar vice-presidente de Finanças do grupo Abril. “Fui separada e com filhos pequenos no desafio de abrir o capital do grupo Abril. Foi um ano pesadíssimo. Sozinha em São Paulo, sem poder contar com o apoio da família. A mudança foi bastante complexa do ponto de vista pessoal. Era preciso dar conta das várias dimensões”, diz.

Depois de um ano, Eliane retornou ao Rio de Janeiro para assumir a diretoria financeira da LLX Logística, onde ficou de 2007 a 2009. Depois passou por uma gestora de recursos e foi convidada a retornar ao BNDES para assumir um cargo na diretoria, onde ficou até agosto de 2019. “No BNDES, cuidei da parte das privatizações. Foi uma experiência incrível. Eu não estava naquele momento imaginando o setor público, mas vi como uma oportunidade trabalhar principalmente na governança das empresas investidas, tema que eu acabei me especializando”, afirma. O seu período de quarentena pós-BNDES durou até fevereiro de 2020 e aí veio a quarentena do Coronavírus. “Entrei numa segunda quarentena. Estou no conselho de algumas empresas, trabalhando virtualmente”, diz.

FAMÍLIA FAZ A DIFERENÇA

“Tenho duas enteadas que eu crio, uma de 22 e outra de 18, e minha filha de 12 anos. Quando eu fui convidada para assumir a presidência do banco, meu marido falou: você disse que diminuiria o seu ritmo... A gente estava conversando e a minha filha de 12 anos virou para mim e falou: mãe, eu acho que você tem que assumir. Você acabou virando sócia da McKinsey e tinha que viajar e tudo. Eu vou ter mais orgulho de você sabendo que é a mulher presidente do banco, do que preocupada de você não ter tempo. As mulheres acabam tendo muita culpa e preocupação e, quando você tem essa afirmação de uma adolescente de 12 anos, isso te dá muito mais força”, diz a CEO do Banco BMG, **Ana Karina Bortoni Dias**.

Foi após estas palavras, que Ana Karina se tornou uma das raras mulheres à frente de uma instituição financeira. “Eu tenho muito apoio das minhas três meninas e do meu marido. Isso ajuda muito. Minha mãe criou a gente sozinha e foi profissional de muito sucesso na função dela. Isso me estimulou desde criança. O apoio com certeza foi fundamental para chegar aonde eu cheguei”, afirma.

A executiva é uma entusiasta da importância da diversidade nas empresas e instituições. Formada e mestre em Química pela Universidade de Brasília (UNB), ela iniciou sua carreira em 2000 na consultoria McKinsey, onde permaneceu até o ano passado. Foi na McKinsey que migrou para a área financeira e acabou atendendo a vários grandes bancos no Brasil e na América Latina. Ana Karina se tornou sócia da consultoria em 2010 e, em 2018, passou a atender o BMG num projeto de gestão de performance e de governança do banco.

Em março de 2019, foi convidada a assumir a presidência do conselho do BMG, onde continuou a implementar o projeto que vinha liderando como sócia da McKinsey. “Acabei sendo uma presença no Conselho muito presente por implementar o pro-



ANA KARINA BORTONI DIAS



Eu tenho muito apoio das minhas três meninas e do meu marido. Isso ajuda muito. Minha mãe criou a gente sozinha e foi profissional de muito sucesso na função dela. Isso me estimulou desde criança. O apoio com certeza foi fundamental para chegar aonde eu cheguei.



EM PAUTA

reto que eu tinha desenhado. A grande afinidade que já existia ficou mais forte ainda e, no final do ano, fui convidada pelo Conselho a assumir a presidência. Mudei de carreira para diminuir um pouco o ritmo, mas acabei dobrando”, observa Ana.

Para ela, o desafio tem sido muito empolgante. “O fato de ser mulher é um dos motivos que me estimulou a assumir essa mudança. Sou presidente do banco recomendada pelo Conselho por intermédio de acionistas há pouco tempo homologada pelo Banco Central. Por ter liderado tantos projetos estruturantes como consultora, assumi isso como um projeto de dedicação exclusiva”, diz.

O desafio se tornou ainda maior com a pandemia do Coronavírus. “No momento de pandemia, é preciso tomar muitas decisões, ter um caminho importante a seguir e, como a gente já tinha acabado de implementar todo modelo de governança, o banco estava preparado para isso”, diz. A pandemia, provocou uma aceleração da transformação do banco, com o aumento da digitalização e o home office.

Ser mulher em um cargo de liderança em banco não é nada fácil, mas Ana Karina se acostumou desde cedo. Na turma de química eram 14 mulheres e 40 homens. Na McKinsey, o percentual de mulheres consultoras no início dos anos 2000 era muito baixo. “Foram inúmeras reuniões em que eu era a única mulher. Você acaba sendo acostumada de um jeito ruim. A gente tem que estar o tempo todo incomodada enquanto não for algo mais equilibrado”, diz.

Para Ana Karina, é preciso mudar não só a diversidade de gênero, mas as demais diversidades, o que ela coloca como uma das suas bandeiras como CEO. “Ter um ambiente como era na McKinsey ajuda. Quantas vezes eu remarquei reunião com clientes porque eu tinha que ir à apresentação de balé ou uma das filhas ficou doente? Se você faz isso de uma forma muito séria, muito profissional, ninguém acha ruim. Só tem que fazer e saber as suas prioridades na vida”, afirma.

Na avaliação da executiva, a mudança de postura não deve ser apenas das empresas, mas da sociedade como um todo. “Enquanto o homem também não evoluir o seu papel dentro de casa, o desafio é muito maior para as mulheres. É uma questão social, a carreira profissional é do casal não deveria ser só de um”, conclui.

NO MERCADO

Em funções do mercado, as mulheres têm ainda mais dificuldade em crescer nas carreiras. Por isso precisam ser ousadas e enfrentar os preconceitos. Levantamento da Anbima (As-

sociação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais) demonstram exatamente este quadro. Segundo a entidade, as mulheres são maioria somente na CPA-10 (Certificação Profissional Anbima Série 10), considerada básica na inserção da atividade financeira, com 58%.

À medida que os degraus sobem, a participação das mulheres cai. A CPA-20, certificação destinada a profissionais que atuam nos segmentos de alta renda das instituições financeiras, tem 45% de mulheres. No caso da CEA (Certificação de Especialista em Investimentos Anbima) destinada aos profissionais mais capacitados voltados ao assessoramento de investimentos aos clientes, o percentual cai para 35%. A CFP (*Certified Financial Planner*) conta com apenas 23% de planejadoras. A diferença maior está na CGA (Certificação de Gestores de Carteiras Anbima), que é voltada a quem atua na gestão de recursos de terceiros: apenas 6% do total de certificadas são mulheres.

A INSPIRAÇÃO DO PAI

A carreira de **Louise Barsi**, filha do investidor Luiz Barsi, tido por muitos como o Warren Buffett brasileiro, no mercado financeiro começou muito cedo por influência da sua família. “Meus pais sempre trabalharam no mercado de capitais, então desde muito cedo eu me interessei por participar de assembleias, reuniões, visitar empresas. Invisto desde os meus quatorze anos e sempre fui apaixonada por esse ambiente. Essa paixão acabou se tornando a minha profissão e hoje represento a minha família em boards e conselhos fiscais”, diz.

No mercado, sua entrada foi na Elite Investimentos, onde entrou como estagiária em fevereiro de 2015 e saiu como analista certificada (CNPI) em setembro do ano passado. Formada em economia pela Mackenzie em 2015 e em Contabilidade pela Fecap em 2017, Louise acaba de concluir sua pós-graduação em mercado de capitais também na Fecap e não pretende parar por aí. O próximo passo será um mestrado na área.

Seu primeiro assento em um conselho foi aos 21 anos, quando tinha acabado de se formar. Hoje, ela faz parte do board da Eternit e dos conselhos fiscais do Santander, Klabin e da AES Tietê. “Já senti na própria pele que executivas mulheres precisam se provar constantemente muito mais do que os homens”, ressalta.

Para Louise, o Conselho de Administração deve ser o olho que questiona e daí vem a importância da diversificação. “Qual é o sentido de você ter mais de uma pessoa que pensa



LOUISE BARSI

“

Qual é o sentido de você ter mais de uma pessoa que pensa igual na mesma sala? O conselho precisa ser plural, um catalisador de mudanças. No momento em que as pessoas se importam com essas questões, a gente vai conseguir mudar aos poucos.”

”

igual na mesma sala? O conselho precisa ser plural, um catalisador de mudanças. No momento em que as pessoas se importam com essas questões, a gente vai conseguir mudar aos poucos”, complementa.

Louise acredita que trazer mais mulheres para o mercado de capitais fará toda a diferença no futuro. “As investidoras são menos de 25% do total. Isso não reflete na realidade da nossa da nossa demografia, pois mais da metade da população brasileira é mulher. Olha a injeção de capital que a gente poderia colocar no mercado”, destaca a analista CNPI.

Segundo ela, o problema é que as mulheres não são incentivadas a investir no mercado de capitais e muitas têm a tendência de acabarem delegando suas finanças pessoais ao companheiro ou a terceiros. “Sem dúvida comentar e incentivar que as mulheres venham para o mercado de capitais é um assunto de muita relevância para o nosso país e nosso ecossistema financeiro”, diz.

INDEPENDÊNCIA DESDE CEDO

Com 25 anos de experiência no mercado financeiro, 15 dos quais em Gestão de Patrimônio, a idealizadora e sócia fundadora da Wright Capital Wealth Management, **Fernanda**

Camargo, também foi inspirada pelo pai - o corretor Armando Arruda de Camargo Filho, da Camargo DTVM - a ingressar ainda jovem na área. “Eu cresci dentro desse mundo. Meu pai era muito ousado e trouxe muita emoção para nossa infância. Tinha muito um dia e não tinha nada no outro. Quando eu estava com 16 anos, enfiei na cabeça que eu precisava ganhar meu próprio dinheiro ser independente e sair de casa”, diz.

A carreira de Fernanda demonstra o quanto a ousadia e a coragem fazem a diferença nas carreiras das mulheres que querem crescer no mercado financeiro. Ainda no colégio, ela começou a ir ao centro de São Paulo bater em porta de corretora pedindo oportunidades. “Até que um dia a corretora de um amigo do meu pai me chamou e falou: você quer fazer estágio, fique aqui”, lembra.

Isso foi no começo da década de 90/92 e o cenário era muito diferente. Para chegar à corretora, na Rua Líbero Badaró, ela parava o carro no Jockey Club e tinha que passar em frente ao pregão. “Parecia uma jaula, só tinha homem, dava até medo. Eu dava uma volta no quarteirão maior. Na corretora devia ter 60 homens, eu e mais uma mulher. Um ambiente muito mais agressivo, mas foi um grande aprendizado”, lembra.



FERNANDA CAMARGO

“

Do ponto de vista de mercado foi uma aula e do ponto de vista feminino foi uma destruição. As mulheres hoje têm que crescer, mas sem deixar de ser mulher. Naquela época a gente não tinha escolha. O mundo está precisando do nosso lado feminino, não da nossa dureza.

”

Todo dia, após a escola, Fernanda ia boletar na corretora e, já na faculdade, decidiu alçar vôos mais altos. Seu sonho era trabalhar na Merrill Lynch, na época a maior corretora do mundo. “Um amigo meu me deu o telefone de um diretor lá em San Diego, na Califórnia. Mande uns 50 faxes pedindo oportunidade. Até que um dia, secretária me ligou e falou: não tá bom? Nunca viu tanta persistência! Aí me enviaram uma carta convite para fazer um ano de estágio, e eu fui”, diz.

E foi assim, com a cara e a coragem que Fernanda se mudou para San Diego. Aprendeu muito sobre o mercado, morou sozinha tendo que se virar com os recursos que tinha e eram poucos. Ficou mais tempo do que o previsto na empresa e se mudou para San Francisco, onde trabalhava de manhã na corretora, de babá à tarde e fazia a faculdade Berkeley à noite.

Em 1995, Fernanda retornou ao Brasil. “Eu não queria voltar para a casa dos meus pais. Então, mandei currículo para todos os bancos e corretoras, e até para lojas. Enfim, o que fosse”, diz. O esforço deu certo e ela foi chamada para trabalhar na mesa de dívida externa do Morgan Grenfel, um banco inglês adquirido posteriormente pelo Deutsche Bank.

Na instituição, Fernanda atuou em várias áreas, inclusive na Tesouraria, um ambiente muito agressivo. “As mulheres que sobreviveram a essa época ficaram muito duras. A pessoa ficava nervosa e te xingava na mesa. Era bem estressante”, afirma. Mesmo assim, Fernanda ficou na tesouraria do Deutsche durante seis anos. “Do ponto de vista de mercado foi uma aula e do ponto de vista feminino foi uma destruição. As mulheres hoje têm que crescer, mas sem deixar de ser mulher. Naquela época a gente não tinha escolha. O mundo está precisando do nosso lado feminino, não da nossa dureza”, ressalta.

Ao sair do banco, em 2001, Fernanda queria fazer algo diferente e junto com outras pessoas do Deutsche Bank montou uma empresa de tecnologia, sua primeira experiência empreendedora. Mas, logo em seguida, veio a bolha da Internet e toda a expectativa de ganhos se implodiu. “Eu pensei: isso aqui é muito mais intenso, todo dinheiro que eu ganhei no banco, gastei montando a empresa”, lembra.

Nesta época, ela voltou a trabalhar em Tesouraria, agora no Standard Bank. Após dois anos, novamente ela se questionou se não era capaz de fazer outra coisa. “Decidi não mais trabalhar no mercado porque era um ambiente muito masculino e resolvi fazer algo mais delicado. Monte uma empresa de eventos que era para ser sofisticada e feminina. Esta coisa do sofisticado não durou uma semana porque me juntei com outros

sócios e começamos a fazer eventos corporativos gigantes. No final não tinha nada a ver comigo esse negócio”, conta.

Ao sair da empresa de eventos, Fernanda começa mais um capítulo em sua carreira. Foi trabalhar na gestora de fundos BPW, depois denominada Arsenal, com Roger Ian Wright, um dos primeiros sócios do Banco Garantia, onde ficou de 2002 a 2009. Após o falecimento de Roger, em 2009, ano ainda marcado pela crise iniciada em 2008, era preciso tomar uma decisão, que resultou em uma fusão que gerou a Gavea Arsenal Gestão de Patrimônio.

A fusão não durou muito tempo e a Gavea foi vendida ao JP Morgan. “Nessa venda eu não quis ir porque preferia continuar independente e fui trabalhar na Vinci Partners em 2010”, conta. Foi lá que conheceu seu marido, Alexandre Gottlieb Lindenbojm e os dois resolveram montar a Wright Capital Wealth Management, uma gestora independente de patrimônio.

RI BUSCA A QUEBRA DE PARADIGMA

Na área de RI, as mulheres predominam nas posições de estágio a especialistas, porém a proporção torna-se bastante desequilibrada nas gerências e diretorias, com as mulheres ocupando apenas 23% e 10% das posições, respectivamente, segundo dados do Censo de RI realizado em 2018 em uma parceria IBRI/CVM, que mapeou 1.188 profissionais em 287 companhias abertas no Brasil.

Na avaliação de **Sandra Calcado**, coordenadora do IBRI Mulheres e gerente de RI da LOG-In Logística Intermodal, as dificuldades estão ligadas a uma combinação de fatores. A questão básica envolve a jornada tripla – profissional, mãe e dona de casa. “Na vida da mulher executiva, muitas vezes em vôo solo, isso desestimula a mulher a prosseguir em seu crescimento profissional”, diz. O segundo é o fato de muitas empresas sequer considerarem potenciais candidatas a essas posições, ou seja, as oportunidades de crescimento são desiguais.

Há ainda a escassez de referências femininas, em que as mulheres possam se espelhar e almejar de forma realista atingir cargos semelhantes. A executiva lembra que o processo de networking é menos fomentado entre as mulheres. “Naturalmente, se os cargos de decisão vêm sendo representados por mais homens que mulheres, e essas pessoas indicam aqueles com quem interagem em maior profundidade, fica difícil a oferta de mulheres aumentar”, diz. Por último, existe o paradigma de que as mulheres não podem ser bem sucedidas se não assumirem posturas notadamente masculinas. Muitas vezes, até os rótulos e preconceitos são impostos pelas próprias mulheres.



SANDRA CALCADO

“Naturalmente, se os cargos de decisão vêm sendo representados por mais homens que mulheres, e essas pessoas indicam aqueles com quem interagem em maior profundidade, fica difícil a oferta de mulheres aumentar.”

EM PAUTA

Para reduzir essa desigualdade, o IBRI - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores criou o grupo “IBRI Mulheres”, idealizado pelas lideranças femininas do Instituto. “O que precisa ser feito é sairmos de um papel de reatividade para um papel de ação, de transformação”, alerta Sandra. O programa tem como objetivos: discutir e contribuir para disseminação da visão e da perspectiva da mulher profissional de RI; representar o pensamento da mulher executiva; abordar temas relacionados ao papel da mulher no universo corporativo; ampliar o engajamento das mulheres no IBRI; e facilitar a integração entre os profissionais de RI.

“A maior participação das mulheres pode fomentar o mercado de capitais brasileiro através da diversidade que elas naturalmente geram com suas diferentes perspectivas, ponderações, experiências, formas de participação, como acionista, relações com investidores, executiva de finanças, de bancos, representante dos órgãos reguladores ou de entidades independentes”, diz Sandra.

O IBRI tem debatido formas de trabalhar a equidade de gênero e aumentar a relevância das profissionais, em especial nos cargos de liderança. A visão é que as características femininas contribuem para a construção de um programa de RI sólido e para uma comunicação mais efetiva com o mercado. Na vanguarda de boas práticas, o IBRI foi a primeira entidade de mercado a ser signatária do acordo de cooperação com a ONU Mulheres, entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das mulheres. O objetivo do acordo é fomentar o engajamento das empresas na plataforma dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (*WEPs - Women's Empowerment Principles*, na sigla em inglês), uma iniciativa da ONU Mulheres e do Pacto Global das Nações Unidas.

Para Sandra, os desafios das mulheres no mercado financeiro podem ser divididos em dois: estruturais e do cotidiano. “Os desafios estruturais estão baseados nos preconceitos inerentes à nossa vida, naquelas máximas que a mulher não sabe dirigir, que a mulher é boa cozinheira, que a mulher não sabe trocar lâmpada ou administrar o dinheiro. Aplicando à mulher executiva, seria o desafio de que a mulher fala demais e não foca na objetividade da solução do problema, na gestão de resultados, o que é uma grande falácia! E isso acaba gerando outros preconceitos estruturais”, avalia.

Já os desafios do cotidiano estão baseados na vivência das mulheres, na dificuldade de fazerem parte do grupo, de terem a oportunidade de ascender a cargos de maior responsa-

bilidade porque sequer são consideradas ou mesmo por desistirem de serem ouvidas. “Apesar disso, vejo as organizações muito mais conscientes desses desafios e trabalhando para gerar oportunidades com diversidade, entendendo todos os benefícios que isso pode gerar para elas”, afirma Sandra.

Formada em engenharia de produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Sandra sempre atuou em ambientes tipicamente masculinos. “Cheguei a ter equipe 100% composta por homens, totalmente por acaso, pois a oferta de profissionais em minha área era bem maior no gênero masculino. Ou seja, como estava acostumada a lidar com as diferenças naturalmente, apesar de ter sido minoria, essa questão não me impediu de encarar os desafios como uma profissional séria e responsável, independente do gênero. Além disso, explorei essa questão de ser minoria ao meu favor, trazendo inferências, provocações e sensibilidades dificilmente aplicadas no contexto vivido pelo outro gênero. E acho que funcionou muito bem”, constata.

RI EMPREENDEDORA

Com 20 anos de experiência, a publicitária **Fabiane Goldstein**, CEO da InspIR Brasil, com MBA em negócios e administração pela Fundação Dom Cabral, começou no Unibanco em 1993, onde trabalhou por dez anos na área de marketing e passou também a atender a área de RI. “A gente preparava uma série de materiais para o setor e acabou surgindo uma vaga na área RI, onde trabalhei por três anos. Naquela época a liquidez das ações estava no exterior. Então, eu praticamente ficava o tempo todo em contato com investidores e analistas estrangeiros. Foi quando eu me apaixonei por RI e decidi que era essa carreira que eu queria seguir”, conta.

Em 2002, o mercado estava começando a se preparar para mais IPOs e a MZ Consultoria convidou Fabiane a se juntar à equipe, onde permaneceu até 2009. “Foi um grande aprendizado participar do mercado naquele momento com tantas empresas abrindo capital. Era tanto trabalho que eu nunca parei para pensar que eu era uma mulher no meio de um mercado tão masculino. Talvez, por ser mais jovem, não ficava tão nítido para mim essa dissonância”, diz.

Ao sair da MZ, Fabiane resolveu abrir sua primeira empresa. Surgia aí a Ricca, consultoria focada em comunicação com investidores e relatórios de sustentabilidade. “Quando me tornei empreendedora, comecei a perceber que realmente tinham alguns segmentos em que o fato de eu ser mulher gerava uma certa desconfiança ou um pé atrás. Era realmente a minha cara que aparecia e em alguns momentos tive a sensação de que eu era um peixe fora d’água”, ressalta.



FABIANE GOLDSTEIN



Quando me tornei empreendedora, comecei a perceber que realmente tinham alguns segmentos em que o fato de eu ser mulher gerava uma certa desconfiança ou um pé atrás. Era realmente a minha cara que aparecia e em alguns momentos tive a sensação de que eu era um peixe fora d'água.



Em 2012, Fabiane estabelecia a primeira parceria com uma empresa estrangeira, a MBS Value Partners, que tinha três sócias mulheres. A parceria evoluiu e, após alguns anos, em 2015, a MBS acabou comprando uma outra empresa de RI que tinha uma presença forte na América Latina. “Me fizeram um convite para tocar a empresa no Brasil e vieram várias outras mulheres para equipe. Saí da Ricca e passei a ficar 100% na MBS”, explica.

Em 2017, houve o *spin-off* da empresa com a criação da InspIR Group. “Quando a gente estava montando a equipe e fazendo a seleção de pessoas, em alguns momentos, falava: puxa a gente tem que trazer um homem para deixar mais equilibrado aqui e facilitar a entrada em alguns clientes onde sentimos que ter homens na equipe fazia diferença”, lembra.

SUSTENTABILIDADE E INFORMAÇÃO

O propósito da sustentabilidade guiou a carreira da jornalista **Sonia Favaretto**, atual presidente do Conselho Consultivo da GRI Brasil. Ela começou sua carreira como locutora e, após a passagem em várias rádios e agências de comunicação, ingressou na vida corporativa. Foram 22 anos de vida executiva ininterruptas. “Comecei no Bank Boston, onde entrei como gerente e saí como diretora, depois de 8 anos. Foi no banco que eu pus, de fato, o pé no terceiro setor. Na época, anos 2000, essas questões de sustentabilidade começavam a ser faladas”, conta.

Ainda no Boston, Sonia assumiu a liderança da Comissão de Responsabilidade Social e Sustentabilidade da Febraban. Após a aquisição do Boston pelo Itaú, em 2006, ela montou a área de sustentabilidade do banco, onde permaneceu por três anos. Após esse período, veio o convite para montar a área de sustentabilidade da Bolsa de Valores de São Paulo.

Foi neste período que a bolsa brasileira se tornou uma referência internacional em termos de sustentabilidade ao lado da bolsa de Joanesburgo. “Nesse caminho, em 2016, eu tive a grande honra ser reconhecida pelo Pacto Global da ONU de Nova York como uma das dez pessoas do mundo que trabalham pelo o avanço dos objetivos do desenvolvimento sustentável”, diz.

Após 10 anos de Bolsa, findos em dezembro de 2019, Sonia passou a se dedicar ainda mais à sustentabilidade. “Encerrei esse ciclo de 22 anos de carreira executiva em janeiro e construo agora esse novo caminho, que é focar em comitês e em conselhos. Quero cada vez mais ampliar minha participação no mais alto nível da governança e ao mesmo tempo sigo como pró-bono em várias instituições de sustentabilidade. Acho que é a minha entrega para o setor”, afirma.



SONIA FAVARETTO

“

Encerrei um ciclo de 22 anos de carreira executiva em janeiro e construo agora esse novo caminho, que é focar em comitês e em conselhos. Quero cada vez mais ampliar minha participação no mais alto nível da governança e ao mesmo tempo sigo como pró-bono em várias instituições de sustentabilidade. Acho que é a minha entrega para o setor.

”

Sônia preside o Conselho Consultivo da GRI no Brasil, é vice-presidente do Conselho Técnico do CDP e membro do Ekos Brasil. Além disso, foi presidente do Comitê Brasileiro do Pacto Global, até o final de 2019. “Costumo dizer que eu só estou em sustentabilidade porque eu sou uma pessoa de comunicação. Este meio ainda precisa de muita comunicação”, diz.

A UNIÃO FAZ A FORÇA

Com uma trajetória de mais de 30 anos de formação, **Marisa Cesar**, é membro de diversos Conselhos de Administração e dedica hoje grande parte do seu tempo presidindo o Grupo Mulheres do Brasil. Sua formação é em relações públicas, com pós em marketing e administração. Ao longo de sua carreira, Marisa atuou em multinacionais brasileiras e estrangeiras e permaneceu ao longo de 18 anos na ABB (Jan/1998 – Fev/2016) - empresa líder global em engenharia, onde, em 2010, assumiu a diretoria da América do Sul de comunicação marketing e relações internacionais, junto com a diretoria do Instituto ABB.

“Eu fui a primeira mulher realmente a sentar na diretoria e permanecer, havia tido a passagem de outras duas, uma na área jurídica que ficou um ano e a outra na área de suprimentos que durou uns 9 meses”, lembra.

Dentro da organização, faziam parte do corpo da empresa um número muito reduzido de mulheres. Assim, assumir uma cadeira dentro de uma diretoria com 14 homens e permanecer praticamente 7 anos foi um desafio grande. “Alguns homens entendiam a minha capacidade e competência, mas eu não tinha benefícios igualitários. Tive que lutar muito. Então, quando olho hoje a questão da mulher ter mais ocupação em cargos de comando, enxergo que elas estão tendo muito mais acolhimento e assessoramento de outras mulheres porque muitas já passaram por isso”, ressalta, Marisa.

Ao sair da ABB, em 2016, Marisa fez o curso de Conselheira de Administração e hoje faz parte da comissão de comunicação e Mercado de Capitais do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Mas, foi ainda em 2015 que Marisa se interessou pelo Grupo Mulheres do Brasil onde ingressou como voluntária. “É um grupo suprapartidário. Acreditamos que o protagonismo feminino pode fazer uma grande diferença na construção e na transformação do Brasil”, explica.

O grupo nasceu em 2013, a partir da união de 40 mulheres, lideradas por Luiza Helena Trajano, que sonhavam em



MARISA CESAR

“

Alguns homens entendiam a minha capacidade e competência, mas eu não tinha benefícios igualitários. Tive que lutar muito. Então, quando olho hoje a questão da mulher ter mais ocupação em cargos de comando, enxergo que elas estão tendo muito mais acolhimento e assessoramento de outras mulheres porque muitas já passaram por isso.

”

engajar a sociedade na conquista de melhorias para o país. Hoje o grupo conta com mais de 47.400 mulheres e é formado por 18 comitês de causas que permeiam as temáticas: saúde, educação, fim da violência contra mulher, igualdade racial, inclusão de pessoas com deficiência, entre outras. “A gente tem trabalhado fortemente na ajuda para implementar determinadas políticas públicas que entendemos que vão ser a favor do Brasil. Por exemplo, tivemos influência na questão do saneamento básico, recentemente votada junto ao Senado”, diz.

No grupo, é de grande expressividade a questão do combate à violência contra mulher que atinge todas as classes sociais. No tema igualdade racial, há projetos específicos direcionados para aumentar o número de mulheres negras em cargos de liderança, principalmente empresas corporativas. Há ainda o projeto que auxilia meninas de 16 a 24 anos que estejam se preparando para ingressar no mercado de trabalho, criando diferenciais para elas conquistarem o seu primeiro emprego. Outra temática é a questão da saúde.

Na área do empreendedorismo, o grupo acaba de lançar o “Dona de Mim”, um fundo de crédito com o objetivo de impulsionar microempreendedoras individuais (MEI) especialmente impactadas pela crise econômica e social provocada pela pandemia da Covid-19. “O objetivo é prover uma pequena verba para essas mulheres que precisam de recursos para iniciar seu próprio negócio e mentoria de como ela vai usar o dinheiro”, explica. O empréstimo é dado com nove meses de carência para começar a pagar em 15 parcelas, sem juros e sem nenhuma tarifa. O valor devolvido é usado para um novo empréstimo, para outra mulher microempreendedora.

“A gente brinca que têm os projetos de varejo e os de atacado. Nos de varejo, adotamos uma escola, cuidamos da saúde das crianças, da comunidade, da família e mesmo dos profissionais que estão nela. No atacado, estamos tentando fazer ações propositivas, tentando ajudar no sistema de governança, de gestão, por exemplo, é um projeto macro”, diz Marisa Cesar. **RI**

ENTREVISTA

Luiza Helena TRAJANO

Eleita pela Brazilian-American Chamber of Commerce

PERSONALIDADE DO ANO 2020

“

Nunca deixe de ser feminina para exercer a liderança.”

“Comece com o necessário, depois o que é possível e, de repente, você estará fazendo o impossível”. A frase de São Francisco de Assis é um lema na vida de **Luiza Helena Trajano**, presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza e inspiração e exemplo para as mulheres brasileiras. Nascida em Franca (SP), no dia 9 de outubro de 1951, ela é responsável pelo salto de inovação e crescimento que colocou o Magazine Luiza, entre as maiores varejistas do Brasil. Luiza ainda atua como Conselheira em 12 diferentes entidades como IDV – Instituto para Desenvolvimento do Varejo, FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, UNICEF, Grupo Consultivo do Fundo de População da ONU no Brasil, e é a idealizadora do Grupo Mulheres do Brasil. Por sua trajetória, foi eleita “**Personalidade do Ano 2020**” pela *Brazilian-American Chamber of Commerce*

por **ANA KARINA BORTONI DIAS • ELIANE LUSTOSA • ELVIRA CAVALCANTI PRESTA
FABIANE GOLDSTEIN • FERNANDA CAMARGO • HELOISA CRUZ • LOUISE BARS
MARISA CESAR • SANDRA CALCADO • SONIA FAVARETTO**

Luiza Helena Trajano se tornou símbolo da força feminina nas empresas por colocar as pessoas em primeiro lugar, ter atitudes empreendedoras, inovação e criatividade. Assim, ao longo de sua trajetória, tem recebido centenas de reconhecimentos e premiações como empreendedora, empresária, mulher e líder, como a classificação em 1º lugar, nos dois últimos anos, como líder de negócios com melhor reputação no Brasil, segundo a consultoria espanhola Merco, e também como a única executiva brasileira na lista global do WRC – World Retail Congress. O Magazine Luiza possui mais de mil lojas em 18 estados e conta com mais de 30.000 colaboradores.

Para essa entrevista exclusiva à Revista RI, solicitamos à 10 executivas de destaque no mercado de capitais - que participaram da matéria “Mulheres em Ação” desta edição - que formulassem uma pergunta para Luiza Helena Trajano. A seguir, a empresária fala sobre seu papel de liderança, dá conselhos às futuras empreendedoras, aborda o papel da mulher no mercado e como inspira as pessoas. Acompanhe a entrevista.

ANA KARINA BORTONI DIAS - CEO do Banco BMG: Como você enxerga o papel da educação financeira e da bancarização e, por consequência, o maior acesso a serviços financeiros, entre a população com maior vulnerabilidade socioeconômica?”

Luiza Helena Trajano: É fundamental o papel do microcrédito e extremamente importante neste momento de pandemia. No Grupo Mulheres do Brasil criamos um projeto, com coordenação da querida Sonia Hess, acreditando que a transformação será por meio do empreendedorismo feminino, o fundo “Dona de Mim”, destinado à mulher microempreendedora individual (MEI) que luta para manter ou iniciar uma atividade geradora de renda. Além desse, existem dezenas de programas que precisam ser fomentados e o dinheiro do governo precisa chegar rapidamente aos pequenos que mais necessitam. A educação financeira também precisa ser incentivada nas escolas e em projetos de ajuda aos pequenos empreendedores.

ELIANE LUSTOSA - Economista e Conselheira de Administração: Luiza, você é, sem dúvida, um exemplo de força para muitas mulheres, pois, com muita determinação, coragem e força, obteve enorme sucesso. No mercado de trabalho é muito comum os homens terem tratamento diferenciado, ou melhor, condescendente, com as mulheres (tipo “mansplaining” ou “manterrupting”). A sua atitude firme e corajosa em debate com o jornalista Diogo Mainardi foi emblemática e muito divulgada. Em sua trajetória profissional, você se deparou com muitas situações semelhantes?”

Luiza Helena Trajano: Primeiro, gostaria de falar que sou a favor das forças masculinas e femininas trabalhando em sintonia, juntas. Mas existe um forte machismo arraigado e precisamos quebrar esse paradigma que muitos adotam sem perceber... e outros, de propósito. O que precisamos fazer é não nos vitimizarmos em situações como essa e nos posicionarmos. Uma vez fui a uma reunião fechada em Brasília na qual um homem entrou sem ser questionado e uma mulher

“

Primeiro, gostaria de falar que sou a favor das forças masculinas e femininas trabalhando em sintonia, juntas. Mas existe um forte machismo arraigado e precisamos quebrar esse paradigma que muitos adotam sem perceber... e outros, de propósito. O que precisamos fazer é não nos vitimizarmos em situações como essa e nos posicionarmos.

”

que tinha o mesmo cargo que ele, em outra entidade, foi barrada. Quando ia começar a reunião, questionei o motivo desta situação, e rapidamente perceberam a discriminação e a colocaram para dentro. Depois conversei com a mulher e disse que era ela quem devia ter se imposto e questionado, ao invés de ficar calada. É necessário não aceitar mais essas situações, sem perder nossa feminilidade.

ELVIRA CAVALCANTI PRESTA - CFO da Eletrobras:
Como você avalia o mercado de comércio eletrônico no universo de 10 ou 15 anos?

Luiza Helena Trajano: Em 2005 ou 2010 ninguém acreditaria se alguém falasse do atual estágio do comércio eletrônico, da mesma forma que não podemos prever como será daqui a 10 ou 15 anos, mas, certamente, estará muito mais avançado do que hoje, com novas tecnologias e gerações mais acostumadas com o digital. Mas isso não significa a morte das lojas físicas, e sim uma integração cada vez maior entre esses dois mundos.

FABIANE GOLDSTEIN - CEO da InspIR Brasil:
Qual foi o seu maior acerto? E o maior erro?

Luiza Helena Trajano: Eu acredito muito que você só aprende quando está aberto ao erro. O que não gosto é de cometer sempre o mesmo erro. Criou-se o paradigma de que na administração não se pode errar ou voltar atrás, mas eu nunca pensei desse jeito. O medo do erro impede as lideranças e a equipe de serem criativas. Temos que dar margem ao erro e nos redirecionarmos rapidamente. Os acertos sempre foram relacionados a pensar fora da caixa, como quando começamos a auditar a empresa muito antes de ser obrigatório e buscar parcerias estratégicas que complementassem o negócio, entre outras ações.

FERNANDA CAMARGO - Sócia-fundadora da Wright Capital: **Como você consegue inspirar as pessoas? Há projetos dentro do Magazine Luiza que empoderam as pessoas. Pode descrever alguns deles relacionados as mulheres?**

Luiza Helena Trajano: Existe um mito que diz que trabalhar com pessoas é muito difícil, mas nunca acreditei nisso. É necessário criar uma cultura que as valorize e que elas se sintam engajadas. As novas gerações estão cada vez mais cobrando isso: causas. Não é só trabalhar, é necessário fazer isso com propósito e que seja verdadeiro e inspire. No Magazine Luiza sempre criamos programas para as mulheres, atendendo, inclusive, a necessidades básicas para que se dedicassem ao trabalho, como o “cheque-mãe”, que é uma ajuda para a

“

Existe um mito que diz que trabalhar com pessoas é muito difícil, mas nunca acreditei nisso. É necessário criar uma cultura que as valorize e que elas se sintam engajadas. As novas gerações estão cada vez mais cobrando isso: causas. Não é só trabalhar, é necessário fazer isso com propósito e que seja verdadeiro e inspire.”

”

educação dos filhos, e isso vem desde o começo da década de 90 até hoje. São dezenas de programas, inclusive com questões fundamentais, como mulheres e homens, com o mesmo cargo, terem salários iguais e programas de ajuda para mais mulheres alcançarem cargos de liderança.

HELOISA CRUZ - Sócia-fundadora e gestora do Stoxos Clube de Investimentos: **Se você fosse dar alguma dica para alguém que quer fazer algum tipo de transformação, que conselho daria? Como fazer uma transformação tão grande quanto a que você fez?**

Luiza Helena Trajano: Primeiro, eu não fiz um planejamento visando ser a primeira ou a maior, nem coloquei uma meta para alcançar o sucesso que estamos tendo hoje. Veja bem, “estamos”, pois ninguém tem sucesso, e sim está com sucesso, e precisamos trabalhar todo dia para mantê-lo. Tem uma frase de São Francisco de Assis, que utilizo muito: “Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível e, de repente, você estará fazendo o impossível”. Temos que fazer a cada dia o que é necessário. As transformações não acontecem de maneira grandiosa da noite para o dia, e sim com o esforço cotidiano que nos permite perceber que, após fazer o necessário, estamos realizando o que parecia impossível.

LOUISE BARSÍ - Conselheira e Investidora:

Qual o seu conselho para uma jovem que acaba de se formar e está em busca do primeiro emprego. Como lidar com os obstáculos em relação à gênero?

Luiza Helena Trajano: Acredito que conquistamos bastante para as novas gerações. Essas questões eram muito mais complicadas antes, mas ainda temos muito para avançar. Nós, mulheres, temos de ser agentes de transformação da sociedade. Já somos, mas precisamos ampliar nossa participação na economia e na política e fazer a diferença em nosso Brasil. E quanto mais jovens nesse processo, melhor. Para as jovens, sugiro que, como eu, não procurem se equiparar a um modelo masculino. Nunca deixem de ser femininas para poderem exercer a liderança, acreditem que nossa maneira de gestão, de utilizar as coisas que foram permitidas à mulher desenvolver, como intuição, flexibilidade no lidar e poder de realizar várias atividades ao mesmo tempo, estão fazendo a diferença nas organizações.

MARISA CESAR - CEO do Grupo Mulheres do Brasil:
Pode descrever alguns momentos seus de gratidão?

Luiza Helena Trajano: Tenho muitos momentos de gratidão, especialmente relacionados a filhos e netos. Há muito tempo tenho o hábito de escrever cartas relacionadas com a minha espiritualidade. Tenho blocos e blocos de textos nos quais falo de tudo, dúvidas, acontecimentos e, especialmente, gratidão. Acredito que temos que expressar, cada um de sua maneira, esses momentos de gratidão por tudo que nos acontece.

SANDRA CALCADO - coordenadora do IBRI Mulheres e RI da LOG-In: Como Conselheira de Administração de uma empresa familiar, listada na B3 e referência no mercado de capitais brasileiro, que aprendizados do dia-a-dia têm sido relevantes na condução de tomadas de decisões estratégicas e complexas?

Luiza Helena Trajano: Toda empresa, por maior que seja, começou do sonho e empreendedorismo de uma pessoa ou uma família. O maior varejista do mundo começou com o sonho de um empreendedor. As maiores empresas de tecnologia nasceram em garagens, com jovens idealistas. A empresa familiar traz grandes aprendizados e ensina a tomar decisões estratégicas e de grande importância. As empresas familiares tendem a ganhar relevância, desde que com governança estabelecida. Essa cultura da empresa familiar está ganhando força. Varejo é dia a dia. É levantar as portas todo dia, é atender os clientes a cada momento. É fundamental estar aberto para aprender e, especialmente no varejo, ouvir, o tempo todo é essencial.

“

Nós, mulheres, temos de ser agentes de transformação da sociedade. Já somos, mas precisamos ampliar nossa participação na economia e na política e fazer a diferença em nosso Brasil. E quanto mais jovens nesse processo, melhor.

”

SÔNIA FAVARETTO - Presidente do Conselho Consultivo da GRI Brasil: Um dos programas mais corajosos e lindos que você lidera é o de apoio a mulheres vítimas de violência doméstica, funcionárias e público em geral. Inclusive, na pandemia, se tornou um case a ação: “Finja que vai fazer compra no app da Magalu”. Qual foi o seu momento mais emocionante ao lidar com essa realidade? Algum aprendizado a compartilhar?

Luiza Helena Trajano: A violência contra mulher está muito mais próxima do que se possa pensar. Alguns anos atrás, fiquei chocada com a morte de uma gerente de uma grande loja de shopping do Magazine Luiza, uma jovem brilhante, que foi assassinada a facadas pelo marido, e ninguém, nem a família e nem a equipe, tinha notado algum sinal de perigo. Rapidamente formamos um programa de apoio para mulheres dentro da empresa, no qual a própria mulher pode procurar ou até mesmo colegas podem denunciar anonimamente se ela chegar com marcas no corpo. Foi um sucesso, e nossa preocupação seguinte foi estender este programa nos canais da empresa, como no nosso aplicativo, para toda a população e incentivar outras empresas a criar esse programa. As empresas precisam apoiar as mulheres que sofrem com a violência, e não é caro fazer isso. O que custa para a empresa é a funcionária que é violentada, porque ela produz menos. Conseguir evitar que uma morte ocorra é obrigação. Além disso, quando a empresa assume a responsabilidade sobre uma funcionária e cria esse canal, a mulher perde o medo de relatar o que está acontecendo e perder o emprego, e o companheiro sabe que tem alguém olhando por ela. **RI**

WEBSITES

DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES, CORPORATIVO E DE SUSTENTABILIDADE

Equipe especializada em produção de sites de RI, com ferramentas de **acessibilidade** (acessíveis para todos os públicos), **sites confiáveis** e **seguros** (HTTPS), com **tecnologia responsiva** e **CMS** para gerenciamento de conteúdo. **Qualidade**, **atendimento ágil** e **autonomia** para atualizar informações com **ferramentas próprias** e customizáveis, que otimizam o tempo de manutenção e **enriquecem a experiência dos visitantes**.

FERRAMENTAS
PRÓPRIAS DE RI



TECNOLOGIA
RESPONSIVA



HTTPS



CUSTOMIZAÇÃO



SEO



FERRAMENTAS DE RI PRÓPRIAS E CUSTOMIZADAS

Gráficos interativos, simulador de investimentos, evolução das ações, séries históricas, histórico de cotações, plataforma de webcast, gestão e disparo de mailings com relatório de envios, entre outras.

ACESSIBILIDADE

Adoção das principais recomendações de acessibilidade do WCAG.

PODERÍAMOS TER NOS PREPARADO PARA A PANDEMIA? DE 2006 PARA CÁ, O QUE MUDOU?

Há catorze anos, em janeiro de 2006, na edição no. 95 desta Revista RI, escrevi um artigo com o ambicioso - e, para muitos, até provocador - título: “As Empresas estão preparadas para uma possível pandemia? Como pode ficar a gestão destas Empresas?”. Naquele momento a Turquia e outros países da Europa viviam uma epidemia de Gripe Aviária e a preocupação dela se alastrar pelo Mundo.

por **ROBERTO SOUSA GONZALEZ**



Sustentabilidade

AS EMPRESAS ESTÃO PREPARADAS PARA UMA POSSÍVEL PANDEMIA? Como pode ficar a gestão destas empresas?

Com a entrada da gripe aviária na Europa via Turquia, cresce o debate sobre a possibilidade da pandemia, sobre como os governos estão tratando a questão e também como o mundo corporativo está tratando o assunto.

por Roberto Sousa Gonzalez*

Algumas empresas se aproximam em demonstrar seus planos de contingência para um eventual acontecimento da pandemia, ou seja, apresentam o planejamento para uma gestão de risco, envolvendo a possibilidade da ocorrência de uma pandemia de gripe oriunda da gripe aviária.

Em uma conversa numa roda de amigos, uma pessoa me pergunta: “O que isso tem a ver com o mercado de capitais?”. Ora, a OMS (Organização Mundial de Saúde) estima a falta de 25% do quadro de profissionais nas empresas; de acordo com especialistas, esse é um indicador considerado muito alarmante, pois existem estimativas de 50% de falta de pessoal num período que pode chegar a 3 meses.

É preciso que as companhias abertas e os analistas reflitam sobre esse possível período e respondam algumas questões, como por exemplo:

Como será a produção nesse período? Os estoques estarão adequados? Como será a demanda? As decisões empresariais podem sofrer impactos? E se toda a diretoria da empresa estiver ausente ao mesmo tempo, sem condições de tomar decisões? Os fornecedores terão capacidade para continuar atendendo? Existem clientes para o meu produto nessa fase? - talvez nesse ponto os produtores dos chamados “superfúos” devam pensar com mais profundidade. As companhias estão preparadas para

manter o maior número possível do pessoal de escritório trabalhando em casa? Como estará o desenvolvimento do PIB mundial? E do Brasil? O consumo se reterá? Como estarão as relações internacionais nesse período? Haverá escassez? Haverá abundância de produtos? O mapa geopolítico sofrerá alterações? Em que regiões a possível ocorrência da gripe será mais profunda? Que região terá o maior impacto? Quais serão os riscos e as oportunidades envolvidos? - obviamente pensando como um todo.

O impacto na economia poderá ser enorme, afinal, os cidadãos procurarão evitar aglomerações. O impacto em shopping centers, supermercados, companhias aéreas e livrarias, bem como para sua cadeia de fornecedores, prestadores de serviços, etc. Sem contar os próprios ambientes de trabalho, como, por exemplo, os espaços que possuem circulação do mesmo ar.

“O impacto na economia poderá ser enorme, afinal, os cidadãos procurarão evitar aglomerações. Sem contar os próprios ambientes de trabalho, como, por exemplo, os espaços que possuem circulação do mesmo ar.”

Outra extremidade que estiver com um excelente serviço de Internet poderá vir a ganhar participação de mercado, pois estima-se que as compras por esse meio durante a possível pandemia crescerão assustadamente.

Segundo o Financial Times – em texto publicado no Brasil pelo jornal Valor Econômico – a gestão de risco de uma possível pandemia deve estar preparada para uma realidade prática de uma ameaça e refletir sobre cinco pontos a seguir:

1. Os responsáveis por elaborar planos de contingência precisam olhar para a pandemia como se elas fossem uma “maré em elevação” por um longo período e não como um evento extraordinário. A infecção poderá persistir por até três meses de cada vez.
 2. As faltas ao trabalho por causa da doença serão agravadas pelas falhas daqueles que têm o cuidado dos doentes, tomar conta das crianças ou daqueles que ficam em casa para evitar a contaminação no ambiente de trabalho.
 3. O vírus se disseminará rapidamente pelo mundo, e as consequências do rápido progresso da gripe vão criar desafios para os consumidores e a cadeia de fornecimento.
 4. Os planos de contingência frequentemente subestimam os riscos da doença para os técnicos e diretores da companhia.
 5. A higiene fará diferença: lavar as mãos, limpar com maior regularidade o escritório e jogar fora lenço de papel de forma segura são ações que poderão ajudar a reduzir a infecção.
- Em um ano que a maioria está otimista e temos motivos para isso -, devemos pensar em um otimismo sustentável, ou seja, por muitos e muitos anos. Para isso os analistas devem questionar as companhias sobre seu plano de gestão de risco da possível pandemia, e os primeiros, segundo e terceiro setores devem estar preparados para a possibilidade de ocorrência de uma pandemia.
- Se cada um fizer a sua parte, estaremos mais perto do “cãa de brigadeiro” do que do “inferno de Dante”.
- ROBERTO SOUSA GONZALEZ é assessor para assuntos de sustentabilidade da Presidência da Agência Nacional, diretor de Estratégia Social da CorpGroup - Comunicação Corporativa, membro do Conselho Deliberativo do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), membro do comitê técnico brasileiro do GRI (Global Reporting Initiative) e possui um curso de pós-graduação e graduação. (E-mail: roberto@corpgroup.com.br)

Pois é, desde aquela época diversas perguntas passaram a me incomodar, como: “O Mundo e as Empresas se prepararam para uma pandemia”? “A gestão de riscos levou isso em consideração após os acontecimentos de 2006”? “Alguma Empresa promoveu simulações de um possível evento como uma pandemia? Todo o mundo sabe que o Ser Humano não tem por hábito (ou cultura?) imaginar o pior dos cenários e, quando o faz, é mais por obrigação de ter um panorama altamente negativo para comparação com outros mais favoráveis do que a confiança de que possa ocorrer. A negação (sempre) foi um dos nossos piores inimigos em todos os tempos e situações.

ESTAMOS PREPARADOS...

Em 2006, o artigo gerou um burburinho. Tanto que até alguns me procuraram para vaticinar... “Hoje o mundo está muito mais evoluído se viesse um pandemia, resolveríamos de forma tranquila”, ou... “Em 1918 o Mundo não dava valor à questão sanitária, refletimos muito sobre isso e hoje estamos preparados caso um dia a pandemia venha...” ou, ainda... “Não existe a menor hipótese que uma coisa da magnitude da gripe espanhola (que na verdade começou nos EUA, a Imprensa livre espanhola que retratou o que ocorria) venha a ocorrer um dia no Mundo”, e, também... “Pode vir um pandemia, o mundo não irá parar por causa dela pois evoluímos e saberemos lidar com ela”...

Afirmações semelhantes à imprensa, aos acionistas, aos investidores, aos conselheiros, aos clientes e aos consumidores por CEOs, CFOs e altos executivos de diversas Empresas quando os casos de COVID-19 começaram a pipocar pelos países e mostraram o quanto todos não estão preparados para situações críticas como essa que estamos vivendo. Com certeza, 2020 será lembrado como “o ano que não começou” para muita gente no Olímpo das Corporações...

NOSTRADAMUS? EU?

Este mês compartilhei o artigo de 2006 com algumas pessoas e me chamaram de “Nostradamus”(!). Perguntaram como me sinto por prever esse cenário inimaginável por muitos, há distantes catorze anos... Respondi: “Não houve previsão. Os acontecimentos da Gripe Aviária de 2006 foram mais do que suficientes para – a partir daquele momento – as Empresas se preparassem para um cenário de crise pandêmica. Tinha de ser assunto (no mínimo uma vez por ano) nas reuniões dos Comitês de Risco ou até mesmo nos Conselhos de Administração. O mapa de risco deveria sempre apontar um evento como esse, mesmo que em caráter “pouco provável”; mas estando lá seria observado e lembrado constantemente.

E os Planos de Contingências? Depois de 2006, apresentaram



Em 2005/06, o jornal “Financial Times” já alertava para que a gestão de risco das organizações levasse em consideração uma possível pandemia e refletisse sobre cinco pontos.



o planejamento para uma gestão de risco com a possibilidade da ocorrência de uma epidemia ou pandemia?

Nas Empresas que possuem Gabinetes de Crise o assunto deveria vir à tona por - no mínimo - duas vezes por ano (naquelas que promovem, no mínimo, encontros semestrais, ordinariamente independente de uma crise apontar no horizonte...), mesmo que superficialmente. O fato de o tema “Epidemia/Pandemia” estar presente na agenda, mesmo que periféricamente, com certeza contribuiria para um melhor preparo das organizações para diminuir os impactos sociais e econômicos da atualidade.

DEU NO FINANCIAL TIMES

Em 2005/06, o jornal “Financial Times” já alertava para que a gestão de risco das organizações levasse em consideração uma possível pandemia e refletisse sobre cinco pontos:

- “Os responsáveis por elaborar planos de contingências precisam olhar para as pandemias como se elas fossem uma maré em elevação por um longo período e não como um evento extraordinário. A infecção poderá persistir por até três meses de cada vez”.
- “As faltas ao trabalho por causa da doença serão agravadas pelas faltas daqueles que irão cuidar dos doentes, tomar conta das crianças ou daqueles que ficarão em casa para evitar a contaminação no ambiente de trabalho”.
- “O vírus se disseminará rapidamente pelo mundo, e as consequências do rápido progresso da gripe vão criar desafios para os consumidores e a cadeia de fornecimento”.

GESTÃO DE RISCOS

- “Os planos de contingência frequentemente subestimam os riscos da doença para os técnicos e diretores da companhia”.
- “A higiene fará diferença: lavar as mãos, limpar com maior regularidade o escritório e jogar fora lenço de papel de forma segura são ações que poderão ajudar a reduzir a infecção”.

Com certeza podemos dizer que essas considerações continuam atuais. E, a partir delas pergunto novamente: “O que foi feito em matéria de preparação/prevenção para esse cenário se, em 2006, ele foi iminente?”

DE VOLTA PARA O FUTURO...

Aqui estão alguns questionamentos do artigo de 2006 e tenho a certeza de que poucos gestores, executivos, técnicos e conselheiros das Empresas os fizeram em janeiro ou fevereiro de 2020:

- “Como será a produção nesse período?”
 - “Os estoques estarão adequados?”
 - “Como será a demanda?”
 - “As decisões empresariais podem sofrer impactos?”
 - “E se toda a diretoria da empresa estiver ausente ao mesmo tempo, sem condições de tomar decisões?”
 - “Os fornecedores terão capacidade para continuar atendendo?”
 - “Existirão clientes para o meu produto nessa fase?”
 - talvez nesse ponto os produtores dos produtos considerados “supérfluos” devam pensar com mais profundidade.
 - “As companhias estão preparadas para manter o maior número possível do pessoal de escritório trabalhando em casa?”
- E também:
- “Como estará o desenvolvimento do PIB mundial? E o do Brasil?”
 - “O consumo sofrerá retração?”
 - “Como estarão as relações internacionais nesse período?”
 - “Haverá escassez ou a abundância de produtos?”
 - “O mapa geopolítico sofrerá alterações?”
 - “Em quais regiões a possível ocorrência da doença será mais (ou menos) aguda?”
 - “Quais serão os riscos e as oportunidades?”

Acredito que as perguntas continuam atuais após catorze anos. E acrescento:

- “Como serão as relações entre os seres humanos pós-pandemia?”

- “Como estarão as relações de consumo?”
- “Quais valores, princípios, crenças e propósitos emergirão do pós-quarentena?”

IMPACTOS E TRISTEZA

Ao analisar se as Empresas tivessem considerado seriamente o risco de uma pandemia, como estariam? Em 2006 escrevi: “O impacto na economia será enorme, afinal, os cidadãos procurarão evitar aglomerações. O impacto sobre os shopping centers, supermercados, ... será enorme, bem como para a cadeia de fornecedores, prestadores de serviços etc. desses segmentos. Sem contar os próprios ambientes de trabalho, como, por exemplo, os espaços que possuem circulação do mesmo ar”. Essas empresas provavelmente teriam se preparado e até alterado a arquitetura e o layout dos estabelecimentos para poder operar na crise e no pós-crise.

Triste é ver que as empresas, governos e toda e qualquer organização poderiam ter se preparado para diminuir os impactos e os prejuízos deste momento que ainda vivemos. Vamos torcer para que todos nós tenhamos aprendido e quando qualquer sinal for dado não o negligenciemos e muito menos lamentemos por não terem levado em consideração.

Em vez de ser chamado de “Nostradamus” eu preferia que o mundo tivesse se preparado e hoje tivéssemos muito menos mortes no globo. Foram catorze anos de oportunidades para a preparação...

Termo aqui com o mesmo apelo que concluí o artigo em 2006 - e espero que no futuro, ele seja desnecessário e desinteressante: “Se cada um fizer a sua parte, estaremos mais perto do ‘céu de Brigadeiro’ do que do ‘inferno de Dante’”. Mas, antes, quero agradecer ao Ronnie Nogueira, editor da Revista RI, que teve a coragem, em 2006, de publicar o artigo e dando “chamada de capa”, pois o País vivia um momento muito bom; em fase de recordes de IPOs. **RI**



ROBERTO SOUSA GONZALEZ

é socio-diretor da iBluezone Governança Corporativa & Soluções Associadas, membro dos Conselhos da MCM Corporate, Reviq Parts, CDP Latin American e do Comitê de Ética da Empório Saúde.
roberto@ibluezone.com



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



Plurale: Plural até no nome

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

CRIAÇÃO DE VALOR

PETROBRAS

E O NECESSÁRIO AJUSTE NA ESTRATÉGIA E CULTURA



O VEC - Criação de Valor mostra como os Investimentos/Capex levaram a destruição da riqueza da Petrobras, e pode ser a chave para ajustar o foco de seu novo planejamento estratégico.

A Petrobras fez investimentos expressivos nos últimos 20 anos, mas que não se traduziram em um aumento equivalente de produção e resultados. Com isso, as *peers* globais - British Petroleum, Chevron, Exxon Mobil e Shell - deixaram a estatal brasileira para trás.

por **OSCAR MALVESSI**

A análise a seguir vai mostrar que esses investimentos cresceram muito no período: no segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1999-2002), por exemplo, ficaram em tímidos US\$ 2,8 bilhões; já nos oito anos sob Lula, subiram a impressionantes US\$ 251 bilhões; Dilma e Temer se equivalearam (US\$ 40 bilhões e US\$ 43 bilhões, respectivamente); e Bolsonaro, no ano passado, investiu US\$ 13 bilhões (a nova estratégia da estatal prevê também desinvestimentos entre US\$ 20 bi e US\$ 30 bi). A análise considera valores na moeda norte-americana, aplicando a metodologia VEC-Valor Econômico Criado / Criação de Valor / EVA / VBM-Value Based Management.

CRIAÇÃO DE VALOR - VEC

Lucro não é valor e não é caixa, assim, Criar Valor ao Acionista é no mínimo manter e preservar seu Capital Investido. Significa superar a expectativa do Custo de Capital da Cia, ou seja, representa obter retorno sobre capital investido-ROIC superior ao custo de capital-WACC. Em resumo:

- VEC Positivo ou Índice $VEC > 1 = ROIC > WACC =$ Criação de Valor
- VEC Negativo ou Índice $VEC < 1 = ROIC < WACC =$ Destruição de Valor.

EM TERMOS DE ESTRATÉGIA: ATÉ AQUI E A PARTIR DAQUI

De 2006 a 2019, a estratégia da Petrobras esteve em constante mudança. No primeiro ano do intervalo considerado (na ges-

tão Lula), o foco da Petrobras estava na expansão do refino no Brasil – o que agregaria valor à produção doméstica crescente. A previsão de retorno do capital investido era de 16%. Um ano depois, duas mudanças estruturais são feitas no plano estratégico: divisão por segmento (não mais por áreas de negócios); e foco em disciplina de capital, recursos humanos, responsabilidade social, mudança climática e tecnologia. Foram mantidas as metas agressivas de crescimento, de olho na exploração do pré-sal.

Em 2009, a Petrobras manteve o programa de investimentos – a estratégia corporativa então era expandir todos os negócios da companhia com base em crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental. Já no ano seguinte, começa a operação do pré-sal na baía de Santos: a estatal, querendo aumentar ainda mais seus investimentos para elevar produção e reservas de petróleo, gás natural e do pré-sal, capta R\$ 115 bilhões, na maior oferta pública de ações já realizada no mundo.

Avançando até 2017, já durante a presidência de Michel Temer, a mudança de gestão na companhia levou à adoção de três novas estratégias: economia de baixo carbono; transformação digital; e gestão financeira e de riscos. O foco operacional estava em redução de acidentes e da dívida líquida da empresa, enquanto o foco de geração de valor teria 4 pilares: preços competitivos; eficiência de investimentos (Capex); eficiência de gastos operacionais (Opex); e programa de parcerias e desinvestimentos.

MERCADO DE CAPITAIS

Chega 2019, primeiro da presidência de Jair Bolsonaro, e com o novo presidente vem uma nova estratégia – está com base em 5 pilares:

1. Maximizar retorno sobre o capital empregado;
2. Reduzir custo do capital;
3. Buscar incessantemente custos baixos;
4. Meritocracia e respeito às pessoas e ao meio ambiente;
5. Segurança das operações.

O Plano Estratégico 2020-2024 adicionou às metas um foco em EVA – métrica de criação de valor que permite identificar

ineficiências e viabilizar melhorias na gestão, que também será usada para remunerar executivos. O Plano ainda prevê uma forte política de desinvestimentos, com concentração nos anos de 2020 e 2021.

BAIXAS POR IMPAIRMENT

Parte desses investimentos foi afetada pelos casos de corrupção que predaram a empresa, amplamente noticiados e investigados a fundo pela Polícia Federal. A partir de 2012, a Petrobras reconheceu nada menos que US\$ 48,7 bilhões em baixas por *impairment*, assim distribuídos:

Baixa por Impairment	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Baixa Impairment - em US\$ Bi	0,1	0,6	21,6	14,3	5,8	1,2	2,1	2,9

ANALISANDO A PETROBRAS

Agora olhe-se a produção, em mbpd (milhares de barris/dia): 1.812 em 2002; em 2010 foram 2.583; em 2015, sobe a 2.786; em 2018, recua a 2.628; e no ano passado, sobe a 2.770. A produção nesses 20 anos cresce 53%; já os Investimentos/Capex aumentam 1.049%. Isso deixa evidente que o que houve nesse período foi uma excessiva destruição de valor na aplicação dos investimentos operacionais.

Veja-se ainda que de 2002 a 2010, a produção cresce 43%, enquanto o barril fica 218% mais caro e as vendas líquidas crescem 416%; de 2010 a 2016, há tombos na produção (-8%), no preço (-43%) e nas vendas (-33%); de 2016 a 2018, a produção cai 4%, o barril sobe 56% e as vendas caem 18%; e em 2019, a produção sobe 4%, o barril fica 8% mais barato – mas as vendas líquidas caem 20%.

QUADRO 1 - Produção, preço de barris e indicadores tradicionais de análise financeira: 2002 a 2019

Indicadores e KPIs	2002	2003	2007	2010	2012	2015	2016	2018	2019
1.0-Produção em barris (Mbpd)*	1.812	2.037	2.301	2.583	2.598	2.786	2.790	2.669	2.770
1.1-Preço Barril Petróleo (Brent) – em US\$	25,34	28,43	74,68	80,65	111,55	54,40	46,00	71,64	66,00
1.2-Vendas Líquidas – em US\$ Bi	23,3	30,8	87,6	120,3	144,0	96,6	81,0	95,7	76,6
1.3-Lucro Bruto – em US\$ Bi	7,6	12,9	34,0	43,3	35,5	29,6	25,8	34,1	29,4
1.4-EBITDA – em US\$ Bi	7,0	10,3	24,2	34,0	27,4	21,9	24,5	31,8	26,0
1.5-Lucro Líquido – em US\$ Bi	2,7	6,4	12,5	20,4	10,7	-10,6	-3,7	7,3	10,4

*Mbpd – milhares de barris/dia.

No quadro 2 vemos a evolução desproporcional entre receitas e lucro operacional, se comparados ao expressivo crescimento dos Investimentos/Capex. Isso destaca as ineficiências dos

investimentos efetuados. O giro do capital investido, de 1,6x em 2002, chegou a cair em 2010 a 0,6x e foi piorando (nos últimos 5 anos, gravitou em torno de 0,4x).

QUADRO 2 - Vendas, Investimentos, ROIC, Índice VEC e VEC - KPIs de Criação de Valor-VEC: 2002 a 2019

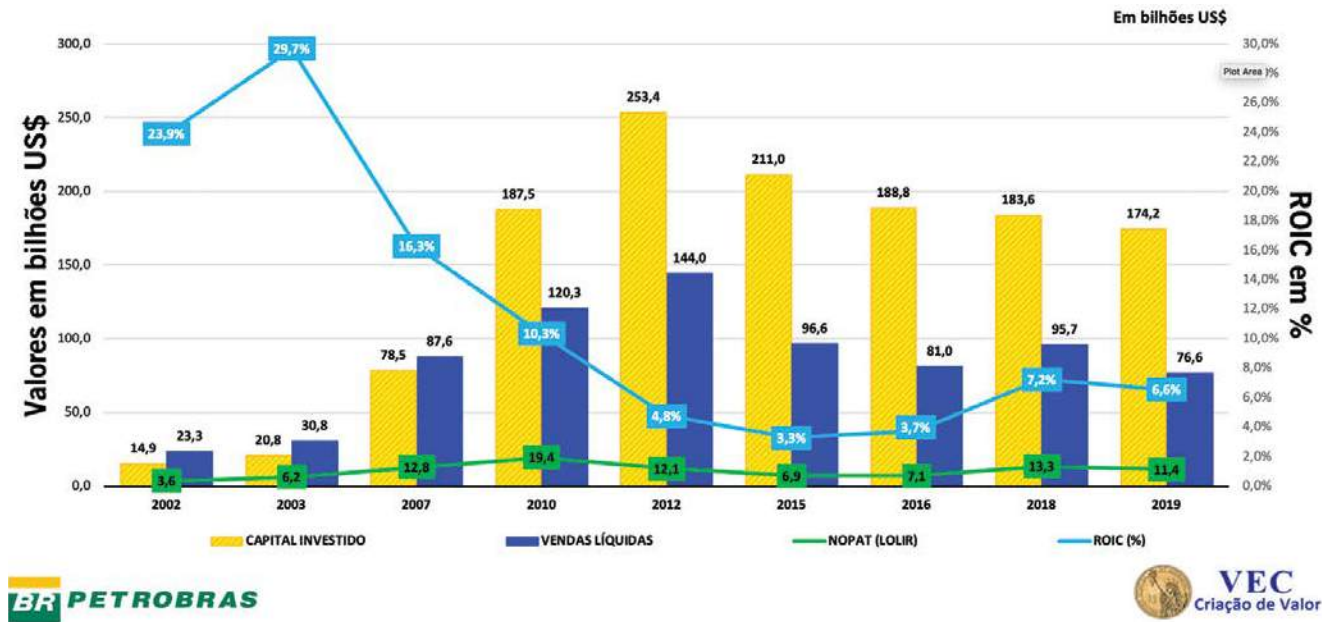
Indicadores e KPIs de Criação de Valor	2002	2003	2007	2010	2012	2015	2016	2018	2019
2.0-Vendas Líquidas – em US\$ Bi	23,3	30,8	87,6	120,3	144,0	96,6	81,0	95,7	76,6
2.1-Capital Investido – em US\$ Bi	14,9	20,8	78,5	187,5	253,4	211,0	188,8	183,6	174,2
2.2-Giro Capital Investido	1,6x	1,5x	1,1x	0,6x	0,6x	0,5x	0,4x	0,5x	0,4x
2.3-Margem NOPAT (LOLIR)	15,3%	20,0%	14,6%	16,1%	8,4%	7,2%	8,7%	13,9%	14,9%
2.4-ROIC	23,9%	29,7%	16,3%	10,3%	4,8%	3,3%	3,7%	7,2%	6,6%
2.5-Índice VEC	1,4x	2,9x	1,7x	0,9x	0,5x	0,3x	0,4x	0,7x	0,7x
2.6-VEC – em US\$ Bi	1,0	4,0	5,1	-0,3	-14,0	-17,2	-10,1	-6,9	-4,1

Conseqüentemente, o ROIC (retorno sobre capital investido, na sigla em inglês) caiu de 29,7% em 2003 para 3,3% em 2015. Já o índice VEC (que representa o quanto o ROIC supera o custo do capital-WACC), foi superior a 1,0x até 2007 – mas a partir de 2010 recua para 0,9x e desaba para 0,3x em 2015 (entre 2018 e 2019 sobe para 0,7x); os valores vistos desde

então são negativos e o rombo cresce (em 2016 fica US\$ 17,2 bilhões no vermelho).

Em 2019 a situação melhora (negativo em US\$ 4,1 bilhões), mas, como se vê, ainda um pouco distante do patamar de criação de valor. No gráfico 1 apresenta-se o comportamento citado.

GRÁFICO 1 - Comportamentos: Capital Investido, Vendas Líquidas, NOPAT (LOLIR) e ROIC: 2002 a 2019



No quadro 3 vê-se que o endividamento oneroso passou de US\$ 8,7 bilhões em 2002 a estrondosos US\$ 126,2 bilhões em 2017 – alta de nada menos que 1.351% (no ano passado estava em US\$ 63,3 bilhões). A relação entre endividamento líquido e EBITDA (lucro antes de juros, impostos e depreciações) subiu de 0,6x em 2007 a 4,6x em 2015 (ficando em 2,1x em 2019).

representando um expressivo aumento de capital de US\$ 68 bilhões – mas em 2015, com as investigações da Lava Jato, o valor de mercado despenca para US\$ 26 bilhões – reduzindo em 89%, restando só 11% do visto em 2010. Em 2019 o valor cresceu 25%, para US\$ 101 bilhões.

O valor de mercado das ações cresce de US\$ 14,3 bilhões em 2002 para US\$ 228,2 bilhões em 2010 – evolução de 1.497%. Entretanto, constata-se que em 2010 ocorreu a maior oferta pública de ações (OPA) realizada na história global até então,

O MVA (Valor Adicionado pelo Mercado, na sigla em inglês) também é uma métrica de criação de valor, que mede a expectativa do mercado. Foi positivo até 2010 – a partir de 2012, no entanto, entra no vermelho – chega a US\$ 40,1 bilhões negativos em 2015. Em 2019, volta ao azul em US\$ 24,5 bilhões.

QUADRO 3 - Endividamento, Endividamento Líquido/EBITDA, Valor das Ações, de Mercado e MVA

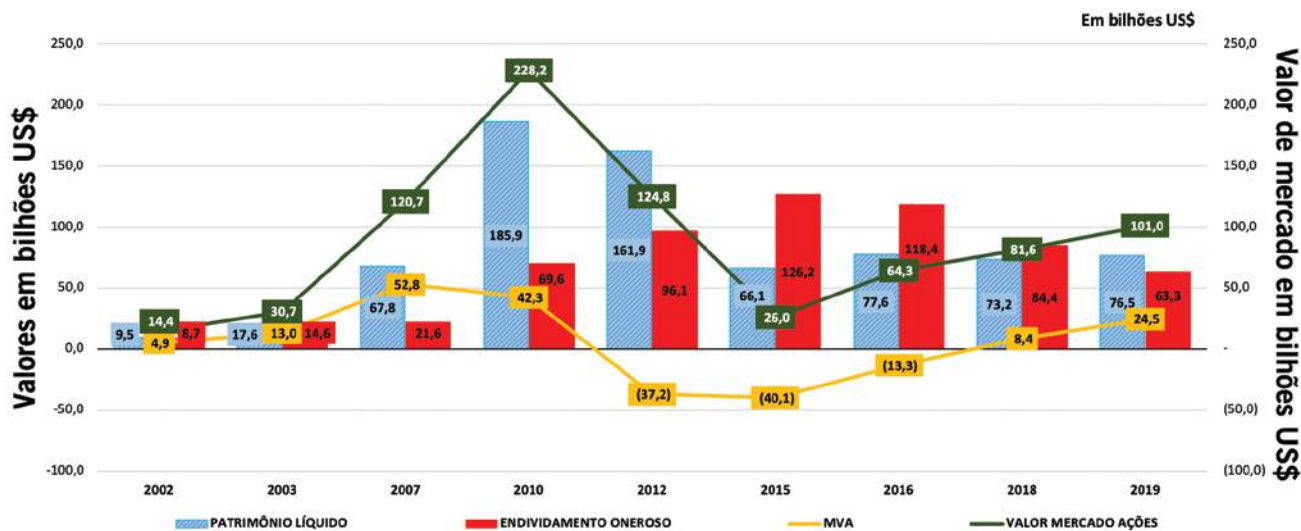
Indicadores e KPIs de Criação de Valor	2002	2003	2007	2010	2012	2015	2016	2018	2019
3.0-Endividamento Oneroso - em US\$ Bi	8,7	14,6	21,6	69,6	96,1	126,2	118,4	84,4	63,3
3.1-Endividamento Líquido / EBITDA	0,7x	0,5x	0,6x	1,1x	2,6x	4,6x	3,9x	2,2x	2,1x
3.2-Valor das Ações em 30/12* - em US\$	3,50	4,76	13,75	17,49	9,56	1,99	4,93	6,25	7,75
3.3-Valor de Mercado das Ações- em US\$ Bi	14,3	30,7	120,7	228,2	124,8	26,0	64,3	81,6	101,0
3.4-Patrimônio Líquido – em US\$ Bi	9,5	17,6	67,8	185,9	161,9	66,1	77,6	73,2	67,5
3.5-MVA - em US\$ Bi	4,7	13,0	52,8	42,3	-37,2	-40,1	-13,3	8,4	24,5

*Ajustado pela quantidade de ações em 31/12/2018

MERCADO DE CAPITAIS

O gráfico 2 evidencia o comportamento dos indicadores de Criação de Valor no quadro anterior.

GRÁFICO 2 – Comportamentos: Valor de Mercado das Ações, MVA, Patrimônio Líquido e Endividamento Oneroso



PEERS GLOBAIS COMPARADAS COM A PETROBRAS

Essa análise considera o comportamento histórico de 2002 a 2019 da Petrobras com as peers globais, British Petroleum, Chevron, Exxon e Shell.

O quadro 4 mostra a análise do comportamento das vendas líquidas das peers globais comparadas com o da Petrobras. Percebe-se que esta, embora grande, não demonstra o mesmo nível de vendas da concorrência:

- A Petrobras no período apresenta evolução maior: crescimento de 229%, contra 68% (em média) das globais;

- A partir de 2015, com a queda do preço do barril, o setor como um todo teve queda acentuada nas vendas (em 2016 o nível foi o mais baixo desde 2002);
- Em 2018, porém, observa-se retomada das receitas no setor como um todo. As peers cresceram em média 32% em 2018, na comparação com 2015. Na Petrobras, no mesmo período, o que se vê é estabilidade, não crescimento;
- Em 2019, nova queda do preço do barril puxa nova queda de receitas – mas enquanto nas peers esta foi de 8% sobre 2018, na Petrobras foi de 20%.

QUADRO 4 - Vendas Líquidas: Peers Globais comparadas com Petrobras - em US\$ bilhões

Empresa	2002	2003	2007	2010	2012	2015	2016	2018	2019
BRITISH PETROLEUM	178,7	232,6	284,4	297,1	375,8	222,9	183,0	298,8	278,4
CHEVRON CORP	91,7	112,8	204,0	189,6	222,6	122,6	103,3	158,9	149,6
EXXON MOBIL	178,9	213,2	358,6	341,6	419,1	236,8	200,6	279,3	260,3
SHELL	166,6	198,4	355,8	368,1	467,2	265,0	233,6	388,4	344,9
MÉDIA GLOBAL	154,0	189,2	300,7	299,1	371,1	211,8	180,1	281,3	258,3
PETROBRAS S.A.	23,3	30,8	87,6	120,3	144,0	96,6	81,0	95,7	76,6

No quadro 5 vemos que a produtividade demonstrada pela Petrobras, principalmente entre 2009 e 2012, é muito baixa – de fato, é a empresa menos eficiente entre as *peers*.

No giro do capital investido, as *peers* sempre apresentaram (em média) desempenho superior a 1,0x (exceto por 2016), enquanto o da Petrobras circunda o 0,5x desde 2010.

QUADRO 5 – Giro de Capital Investido: *Peers* Globais comparadas com Petrobras

Empresa	2002	2003	2007	2010	2012	2015	2016	2018	2019
BRITISH PETROLEUM	2,0x	2,0x	2,1x	1,9x	2,1x	1,2x	1,1x	1,7x	1,5x
CHEVRON CORP	2,6x	2,6x	3,2x	1,7x	1,5x	0,6x	0,5x	0,7x	0,7x
EXXON MOBIL	1,9x	2,1x	3,2x	2,0x	1,8x	0,9x	0,7x	1,0x	0,9x
SHELL	2,3x	1,9x	2,6x	2,0x	2,1x	1,1x	0,9x	1,3x	1,2x
MÉDIA GLOBAL	2,2x	2,1x	2,8x	1,9x	1,9x	1,0x	0,8x	1,2x	1,1x
PETROBRAS S.A.	1,5x	1,5x	1,5x	0,7x	0,6x	0,4x	0,4x	0,5x	0,4x

O quadro 6 mostra que é significativo o nível superior de margem operacional apresentada pela Petrobras: 21% entre 2018 e 2019 – contra 7,3% na média global em 2019.

Contudo, embora a estatal tenha vantagem nesse indicador, a relevante ineficiência dos investimentos operacionais não permite melhorar os resultados da operação.

QUADRO 6 – Margem Operacional: *Peers* Globais comparadas com Petrobras

Empresa	2002	2003	2007	2010	2012	2015	2016	2018	2019
BRITISH PETROLEUM	5,1%	6,9%	10,8%	-1,5%	4,8%	-3,8%	-0,5%	6,2%	3,9%
CHEVRON CORP	5,2%	12,0%	15,9%	16,9%	20,7%	3,9%	-2,0%	13,3%	11,3%
EXXON MOBIL	10,4%	8,8%	18,6%	14,9%	15,5%	8,7%	2,9%	10,1%	6,5%
SHELL	10,7%	9,7%	12,6%	9,3%	11,1%	1,6%	3,5%	8,3%	7,7%
MÉDIA GLOBAL	7,9%	9,4%	14,5%	9,9%	13,0%	2,6%	1,0%	9,5%	7,3%
PETROBRAS S.A.	22,8%	28,0%	21,3%	21,4%	11,3%	10,7%	13,0%	20,7%	21,0%

No quadro 7 evidencia-se o comportamento do ROIC das *peers* comparados com a Petrobras:

- A Petrobras somente em 2002 e 2003 conseguiu ROIC elevado e superior as *peers*. Embora o Relatório Anual de 2006 definia o retorno sobre o capital investido previsto para os próximos anos de 16%, essa meta só foi alcançada em um único ano, em 2007;
- A partir de 2007, o distanciamento da Petrobras em

relação às *peers* fica evidente, motivado principalmente pelo considerável valor dos investimentos ao longo do período (item 2.1 do quadro 2). Constata-se a gritante diminuição para 4,8% em 2012, a redução para 3,3% em 2015 e de 3,7% em 2016;

- Com a baixa do preço do barril de petróleo, o ROIC do setor foi muito baixo nos anos de 2015 e 2016, entretanto, as empresas globais conseguem iniciar uma recuperação rápida, já em 2018.

QUADRO 7 – ROIC – Retorno do Capital Investido: *Peers* Globais comparadas com Petrobras - em (%)

Empresa	2002	2003	2007	2010	2012	2015	2016	2018	2019
BRITISH PETROLEUM	5,5%	8,9%	14,2%	-1,8%	6,1%	-3,2%	-0,4%	8,3%	4,7%
CHEVRON CORP	6,8%	20,0%	27,4%	16,0%	18,6%	2,1%	-0,6%	7,8%	6,6%
EXXON MOBIL	12,7%	12,6%	37,5%	17,6%	17,5%	5,5%	1,3%	7,6%	4,5%
SHELL	15,5%	10,9%	20,7%	10,1%	13,5%	1,5%	2,4%	7,6%	5,9%
MÉDIA GLOBAL	10,1%	13,1%	24,9%	10,5%	13,9%	1,5%	0,7%	7,8%	5,4%
PETROBRAS S.A.	23,9%	29,7%	16,3%	10,3%	4,8%	3,3%	3,7%	7,2%	6,6%

MERCADO DE CAPITAIS

O quadro 8 mostra o valor do FCF (Fluxo de Caixa Livre): os valores projetados destes comportamentos definem o Valuation, o quanto vale uma empresa no mercado, dado que os fluxos de caixa da operação representam as expectativas quanto à evolução das futuras atividades operacionais. Os valores foram reunidos em dois períodos comparativos: o primeiro de 2002 a 2014; e de 2015 até 2019. O que se vê é:

- Entre 2002 e 2014, o comportamento de FCF da Petrobras é o pior dentre todas empresas. Isso mais uma vez evidencia o impacto e confirma a ineficiência dos investimentos operacionais efetuados;
- Já entre 2015 a 2019, o FCF da Petrobras é o maior dentre as *peers* – resultado já dá maior austeridade na política de investimentos da companhia (principalmente após a operação Lava-Jato).

QUADRO 8 – FCF Acumulado nos períodos: *Peers* Globais comparadas com Petrobras - em US\$ bilhões

Empresa	2002-14	2015-19
BRITISH PETROLEUM	133,9	20,9
CHEVRON CORP	88,0	62,9
EXXON MOBIL	240,3	42,4
SHELL	93,1	13,7
MÉDIA GLOBAL	138,8	35,0
PETROBRAS S.A.	-78,6	112,9

No quadro 9, vemos o comportamento do Índice VEC das *peers* comparado com o da Petrobras. Lembrando que o índice

QUADRO 9 – Índice VEC - *Peers* Globais comparadas com a Petrobras

Empresa	2002	2003	2007	2010	2012	2015	2016	2018	2019
BRITISH PETROLEUM	0,7x	1,1x	2,0x	-0,3x	1,1x	-0,6x	-0,1x	1,5x	0,8x
CHEVRON CORP	1,0x	2,7x	3,6x	2,5x	3,0x	0,4x	-0,1x	1,4x	1,2x
EXXON MOBIL	1,7x	1,7x	5,1x	2,9x	3,1x	1,0x	0,2x	1,4x	0,8x
SHELL	1,9x	1,5x	2,8x	2,0x	2,7x	0,3x	0,5x	1,6x	1,2x
MÉDIA GLOBAL	1,3x	1,8x	3,4x	1,8x	2,5x	0,3x	0,2x	1,5x	1,0x
PETROBRAS S.A.	1,4x	2,9x	1,7x	1,0x	0,5x	0,3x	0,4x	0,7x	0,7x

O comportamento do valor de mercado das *peers* globais com a Petrobras fica evidente no quadro 10:

- Como já vimos, o valor de mercado das ações da Petrobras cresce de US\$ 14,3 bilhões em 2002 para US\$ 228,2 bilhões em 2010, evoluindo 1.497%. No mesmo período a média do mercado foi de um crescimento de 46%;
- Em 2015, devido aos escândalos de corrupção envolvendo a empresa, à queda do preço do petróleo e a forte variação cambial (47% em 2015), esse valor de mercado cai para US\$ 26 bilhões (recuo de 89% em relação a 2010);

VEC demonstra a criação de valor da empresa, ou seja, quando seu valor é superior a 1,0x, a empresa cria valor.

Sendo assim:

- A diminuição do Índice VEC da Petrobras a partir de 2007 em relação às *peers* fica evidente – motivado principalmente pelo representativo valor dos investimentos operacionais iniciados em 2003;
- A Petrobras criou valor até 2010, quando seu índice VEC ainda é superior a 1,0x – mas ele já vem em declínio em relação a anos anteriores, dados os expressivos investimentos feitos de 2003 a 2010 (US\$ 251 bilhões);
- O que se vê é a destruição de valor para a Petrobras – reflexo da improdutividade e da falta de crescimento dos resultados operacionais compatíveis e proporcionais. Esses fatores explicam o giro do capital investido ser inferior a 1,0x desde 2009, mais a incapacidade de remunerar o capital investido. Desde então, o índice VEC® sempre foi inferior a 1,0x;
- De novo, destacam-se negativamente 2015 e 2016, devido à queda do preço do barril (nesse período, o setor teve os piores níveis já registrados no índice VEC);
- A nova queda do preço do barril de petróleo em 2019 teve impacto negativo nas empresas globais, com o índice VEC do setor caindo de 1,5x para 1,0x. A Petrobras, no entanto, mantém o seu em 0,7x em 2018 e 2019.

- O mercado internacional também foi afetado naquele ano – mas a desproporção em relação à Petrobras é espantosa: o valor médio das peers sofreu redução de 15% em 2015 (frente a 2010);
- O período de 2016 a 2019 é turbulento para o setor: no geral, houve crescimento nos valores de mercado das empresas, com pequenas oscilações – mas as incertezas quanto ao preço do barril levaram desconfiança aos mercados;
- Em 2019 o valor de mercado da Petrobras reagiu, apresentando a maior valorização dentre as peers: crescimento de 25% - contra 2% (em média) das concorrentes globais.

A partir do novo planejamento estratégico de 2020 a 2024, com a inclusão da metodologia de gestão EVA, o desafio à frente da Petrobras agora, é cumprir as metas estabelecidas e melhorar seus resultados, potencializando a criação de valor. No entanto, o cenário da crise da pandemia da Covid19 e a queda do preço do petróleo em 2020, irão impactar negativamente seus resultados em 2020.

“

O que se vê é a destruição de valor para a Petrobras – reflexo da improdutividade e da falta de crescimento dos resultados operacionais compatíveis e proporcionais. Esses fatores explicam o giro do capital investido ser inferior a 1,0x desde 2009, mais a incapacidade de remunerar o capital investido.

”

QUADRO 10 - Valor de Mercado das Ações das Empresas: Peers Globais comparadas com Petrobras - em US\$ bilhões

Empresa	2002	2003	2007	2010	2012	2015	2016	2018	2019
BRITISH PETROLEUM	153,9	178,7	230,7	136,4	132,0	95,9	122,3	127,1	126,5
CHEVRON CORP	71,0	92,4	195,1	183,2	210,5	169,4	222,6	207,0	226,8
EXXON MOBIL	234,1	269,3	504,2	364,1	389,6	324,0	374,4	288,9	295,4
SHELL	150,2	179,0	265,5	205,3	221,6	167,9	225,8	240,9	233,6
MÉDIA GLOBAL	152,3	179,8	298,9	222,2	238,4	189,3	236,3	216,0	220,6
PETROBRAS S.A.	14,4	30,7	120,7	228,2	124,8	26,0	64,3	81,6	101,0

Para isso, uma saída é aprofundar o uso dos conceitos da Criação de Valor-EVA/VEC, que tornarão mais claros e definidos os drivers de valor da Cia. Com isso, o ROIC poderá voltar a ficar acima do custo de capital de forma mais rápida. Melhorando seus resultados operacionais e redirecionando investimentos mirando na melhora dos retornos econômicos, a empresa poderá realizar, por assim dizer, mais com menos.

Com foco na Criação de Valor, a Petrobras, além de aumentar o valor de mercado, proporcionará uma transformação relevante na cultura e gestão da companhia. Pode vir a ser um *benchmark* nacional e global. **RI**



OSCAR MALVESSI
é fundador da Oscar Malvessi Consultoria em Criação de Valor-VEC e Professor de Finanças da FGV EAESP.
oscar@oscarmalvessi.com.br

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA A SERVIÇO DAS PRIVATIZAÇÕES



Privatização é um tema que, não raramente, suscita intensos debates e muitas paixões, numa polarização que em seu limite contrapõe quem defende a venda de todas as empresas controladas pelo Estado e os simpatizantes de uma estrutura integralmente estatal. Ocorre que, particularmente no caso brasileiro, as abordagens tendem a ser baseadas em dados esparsos e avaliações de natureza político-ideológica e, em geral, não envolvem todos os agentes interessados no assunto. A dinâmica é muito menos baseada em evidências e técnica do que deveria, com potenciais prejuízos para as empresas, o Estado e a sociedade.

por **DANILO GREGÓRIO** e **VALERIA CAFÉ**

A fim de propor um roteiro mais seguro e eficaz para essas negociações e contribuir para um entendimento amplo sobre um assunto árido, o IBGC lançou recentemente a publicação *Governança em Privatizações*. Trata-se de conteúdo relevante, construído por um grupo respeitável de estudiosos, e especialmente oportuno para o atual momento, em que a crise econômica e social pressiona as contas públicas e recoloca a agenda de privatizações no radar.

Princípios e boas práticas de governança — cuja adoção por empresas privadas já tem eficácia amplamente reconhecida — podem ser de enorme valor para os processos de privatização de empresas públicas e de sociedades de economia mista (aquelas nas quais um ente estatal detém o controle, tendo acionistas privados como sócios). A busca por transparência e por alinhamento de interesses, em torno do bem comum, ajudam a criar um clima de confiança entre diferentes atores e a superar a velha dicotomia entre estatismo e privatismo.

A publicação do IBGC pode servir, na prática, como um guia para os gestores públicos encontrarem as melhores formas de conduzir o processo decisório de uma privatização, a mo-

delagem da operação e os cuidados necessários para que os resultados desejados sejam, de fato, alcançados.

A privatização, embora seja um caminho legítimo no ciclo de vida de uma estatal, não é uma escolha óbvia. Em primeiro lugar, deve-se verificar se a empresa candidata à privatização atende ao interesse público para o qual foi criada — “imperativos da segurança nacional” ou “relevante interessante coletivo”, nos termos da Constituição Federal. Um segundo passo é avaliar vantagens e desvantagens do eventual atendimento desses mesmos objetivos sociais pelo setor privado. Tudo isso de forma objetiva e transparente.

É de se esperar que as motivações da decisão de privatizar incluam, no mínimo, o aumento da eficiência na alocação de recursos públicos e da qualidade dos serviços prestados à população. Como diz o documento do IBGC, “na passagem do controle público para o controle privado podem ocorrer externalidades negativas, assim como os adquirentes das estatais podem não ter incentivos adequados para atingir objetivos sociais definidos por lei ou por políticas públicas”. A atuação das agências reguladoras será suficiente para mitigar eventuais conflitos e desequilíbrios?

Caso os custos sejam maiores que os benefícios, simplesmente manter a estatal como está não é a única saída. A publicação do IBGC sugere esgotar outras possibilidades para uma estatal ineficiente que não pode ser vendida, como o encerramento de suas atividades, a venda de parte dos ativos ou sua absorção por outras estruturas da administração pública.

Já para uma privatização que se mostre benéfica, a modelagem recomendável envolve três aspectos fundamentais: legalidade, eficiência e integridade, tanto do ente público vendedor quanto do agente privado que assume a operação. A observância desses princípios contribui para o entendimento e a harmonia entre as partes afetadas, podendo evitar contestações pós-venda e judicialização.

Integram esse rol de *stakeholders* a sociedade civil, a empresa estatal e seus funcionários, os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, as agências reguladoras, o Ministério Público, os órgãos de controle (como os tribunais de contas e as controladorias gerais), o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) e os investidores privados, por exemplo. Nessa conciliação de interesses, deve ser garantido o cumprimento de objetivos tanto sociais, de ordem e interesse públicos, quanto econômicos, como a maximização de receitas e boa relação custo-benefício, consideradas as especificidades setoriais.

Também merecem atenção medidas como a escolha de técnicas de resolução consensual de conflitos, a adoção de postura cooperativa entre os envolvidos e adequação da governança corporativa da empresa para esse período de transformação. Quanto a esse último ponto, vale a pena lembrar a importância do fortalecimento dos programas de *compliance* e do comprometimento dos administradores com o plano de privatização. Conselheiros e diretores precisam estar engajados para a efetividade do processo.

A governança não termina na privatização. Especialmente para as empresas de serviços públicos, de maior impacto no bem-estar da população, deve haver mecanismos de monitoramento do desempenho da empresa no atendimento dos

“

A governança não termina na privatização. Especialmente para as empresas de serviços públicos, de maior impacto no bem-estar da população, deve haver mecanismos de monitoramento do desempenho da empresa no atendimento dos objetivos sociais pactuados, assim como consequências para desvios e falhas no cumprimento desses acordos.”

objetivos sociais pactuados, assim como consequências para desvios e falhas no cumprimento desses acordos.

Privatizações são processos bastante complexos, que envolvem variáveis, circunstâncias e atores diversos. Sem orientações claras e razoavelmente organizadas, as vendas de empresas tornam-se ainda mais desafiadoras — além de mais suscetíveis às indesejadas inclinações político-partidárias e a interesses que nada ou pouco têm a ver com as situações reais das empresas e as necessidades da sociedade.

É fundamental, portanto, aplainar posições antagônicas para a formação de privatizações menos sujeitas a longas e custosas contestações. Mais do que isso, trabalhar para o desenrolar de processos com maior fluidez, transparência e harmonia, com benefícios para todos os stakeholders das empresas estatais. **RI**



DANILO GREGÓRIO
é gerente de Advocacy do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
comunicacao@ibgc.org.br



VALERIA CAFÉ
é diretora de Vocalização e Influência do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
comunicacao@ibgc.org.br

SUA ASSESSORIA DE RI PODE SER:



UMA QUE
APARENTA SER
MAIS BARATA



UMA QUE TEM
FOCO EXCLUSIVO
EM TI



UMA ESPECIALISTA
APENAS EM
DESIGN

OU PODE SER A GLOBALRI

Tudo o que você precisa em um só lugar, e bem feito.



ASSESSORIA DE RI:

Pré IPO • IPO • Divulgação • Estudo de percepção • Análise pós conferência • *Compliance* • *Benchmark* • Estudos diversos • RI para empresas de capital fechado e familiares

TECNOLOGIA:

Website • *Mailing* • Voto à distância

COMUNICAÇÃO:

Relatório de sustentabilidade, anual e de administração • Criação • Consultoria GRI • Relato integrado



PROTEÇÃO A ACIONISTAS MINORITÁRIOS

**caminho necessário para atrair recursos
e fortalecer o mercado brasileiro**



Em importante decisão, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) reduziu o percentual mínimo de participação acionária necessário para que investidores possam exercer direitos em companhias de capital aberto por meio da Instrução 627/2020. Com isso, o regulador coloca o Brasil a par dos mais recentes avanços internacionais em proteção a acionistas minoritários, em especial com as proposições dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), fortalecendo a posição do mercado de capitais nacional em nível global.

por **FÁBIO COELHO**

Fruto de grupo de trabalho que contou com apoio do Ministério da Economia e da OCDE, a CVM determinou menores requerimentos de participação no capital para que investidores possam solicitar a exibição integral dos livros da companhia, convocar assembleias gerais, solicitar informações ao Conselho Fiscal e, por fim, mover ações judiciais contra administradores e sociedade controladora. Para companhias com capital social e até 100 milhões de reais, o patamar mínimo se mantém em 5 por cento, caindo, de forma escalonada em 5 faixas, para 1 por cento no caso de companhias com mais de 10 bilhões de reais.

CONTEXTO INTERNACIONAL NO ENFORCEMENT PRIVADO

Existem várias evidências na literatura econômica de que o aumento de proteção a acionistas minoritários tem correlação positiva com desenvolvimento econômico. Entre os muitos benefícios que a maior segurança aos acionistas traz, o relatório *Doing Business 2020* produzido pelo Banco Mundial cita que empresas com melhor governança para os minoritários conseguem reduzir seu custo de capital e que isso não influencia apenas o valor das empresas, mas que também permite que economias com essas proteções se recuperem de crises mais rapidamente.

De acordo com o Factbook de Governança Corporativa 2019 da OCDE, o percentual mínimo de 5 por cento de capital social para solicitar a abertura de uma assembleia geral, por exemplo, já estava alinhado à legislação adotada pela maioria das jurisdições pesquisadas. No entanto, a fixação de um percentual único não parecia ser a melhor opção, especialmente diante da diversidade de companhias abertas brasileiras. A proporcionalidade ajuda a tornar os direitos ainda mais iguais, pois possibilita que acionistas minoritários possam exercer seus direitos em empresas maiores com mais facilidade.

Nesse contexto, desde sua concepção, a Lei nº 6.404, de 1976, já reconhecia que os percentuais ali fixados poderiam ser excessivos a depender do porte da companhia. E o próprio diploma atribuiu à CVM a competência para reduzir a porcentagem mínima aplicável em diversos dispositivos. No entanto, é preciso mencionar que *enforcement privado* é tema controverso em qualquer país, e para o olhar menos atento, a possibilidade de que um número de maior de acionistas tenha o direito de mover ações judiciais contra companhias listadas pode ser entendida como um caminho para a judicialização excessiva, ou até mesmo para fortalecimento de ativismo pernicioso.

ATIVISMO E DESENVOLVIMENTO DO MERCADO BRASILEIRO

No artigo: “Corporate Upgraders: America Should make life easier, not harder, for activist investors”, de 15/02/2014, a revista inglesa The Economist abordou o tema, afirmando que o ativismo fortalece as empresas envolvidas, citando evidências de que esse aperfeiçoamento se dá em horizontes inferiores a 5 anos. A conclusão foi a de que os reguladores nos EUA deveriam, portanto, tornar a vida dos ativistas mais fácil, e não o contrário. Vale o registro de que o conceito mais aceito de ativismo se traduz na maneira como acionistas podem influenciar o comportamento das companhias exercendo seus direitos de sócios.

A conotação ruim do termo em países com mercados mais desenvolvidos se justifica pela origem de uma indústria de agentes que podem ter atuação oportunista junto às empresas. É difícil determinar precisamente a relação de causa e efeito, que pode também envolver questões culturais, mas a intensidade do ativismo estaria relacionada ao próprio grau de sofisticação dos mercados. Ou seja, mais liquidez e número ampliado de agentes tenderiam a produzir maior número de investidores mais engajados e que buscam mecanismos para o exercício de seus direitos.

No Brasil, estamos ainda dando primeiros passos em todos esses aspectos, e a Amec sinalizou isso em recente artigo de opinião: “Corporations Brasileiras: Ativismo, Comunicação e o Papel dos Boards”. Percebemos a necessidade de amadurecimento de uma cultura de relacionamento de investidores com as empresas investidas, o chamado engajamento. Essa interação, inclusive, é a essência do Código Amec de Stewardship que traz princípios consagrados para orientar as partes nesse processo.

ARBITRAGEM E SEUS APERFEIÇOAMENTOS

A existência de instrumentos que permitam o tratamento igualitário entre acionistas e procedimentos especiais para reparação de danos é necessária para garantir que todos tenham a possibilidade de ressarcimento a custos razoáveis e sem demora excessiva. Esses são, em grande medida, os pontos que se sobressaem na agenda de investidores estrangeiros que avaliam alocar recursos no Brasil. Nesse sentido, o mecanismo da arbitragem é o que tem se destacado no país para cumprir esse papel, embora haja ainda diversas críticas sobre as limitações do instrumento.

As principais críticas à disseminação do uso do foro arbitral recaem nos ainda elevados custos, que inviabilizam a participação não só de investidores pessoas físicas, mas também



Percebemos a necessidade de amadurecimento de uma cultura de relacionamento de investidores com as empresas investidas, o chamado engajamento. Essa interação, inclusive, é a essência do Código Amec de Stewardship que traz princípios consagrados para orientar as partes nesse processo.



de boa parte de investidores institucionais de menor porte. Essa barreira pode ser contornada com a diluição de despesas à medida que mais investidores adiram à disputa, mas quase que em contrassenso, a confidencialidade quase que absoluta dos termos dificulta até mesmo o conhecimento dos investidores sobre a existência da disputa.

Mas mesmo com todas essas dificuldades, considerando o lugar-comum da baixa especialização e falta de tempestividade das decisões judiciais, a arbitragem deve se consolidar como a alternativa viável para reparação de danos. Mantendo o tom otimista e construtivo, a despeito do inexorável caminho a ser percorrido para práticas mais equitativas, o fortalecimento da proteção a investidores é um avanço importante que cria as bases para a sofisticação mais acelerada das práticas de mercado de capitais no país. **RI**



FÁBIO COELHO

é presidente-executivo da Amec - Associação de Investidores no Mercado de Capitais.
fabio.coelho@amecbrasil.org.br

24 a 28
agosto



WEB SUMMIT

RELAÇÕES COM INVESTIDORES
& MERCADO DE CAPITALIS

abrasca

ibri
Instituto Brasileiro de
Relações com Investidores



websummit.encontroderi.com.br

PATROCINADOR DIAMANTE



PATROCINADORES OURO

blendON

BNY MELLON



THE MEDIA GROUP

Valor ECONÔMICO

PATROCINADORES PRATA

CESCON
BARRIEU



GERDAU

MZ

S&P Global
Market Intelligence

PARCEIROS DE MÍDIA

acionista.com.br

CAPITAL
VIBRANT

plurale

RI

ORGANIZAÇÃO



ENTIDADES APOIADORAS

ABRAPP | ABVCAP | ANBIMA | ANCORD | APIMEC NACIONAL
APIMEC SÃO PAULO | CFA SOCIETY BRAZIL | FACPC
IBEF SP | IBGC | IBRACON | IBRADEMP

um novo evento_digital

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

O MERCADO PRECISA DE TRANSPARÊNCIA

A Comissão de Valores americana, a SEC, tomou uma medida completamente inesperada, ao aumentar o nível de recursos sob gestão, que uma firma necessita ter para o arquivamento obrigatório, todo trimestre, das companhias em seu portfólio. Até aqui, todas as firmas e instituições com U\$ 100 milhões sob gestão, devem arquivar os famosos 13-F. Na nova proposta, esse piso seria de U\$ 3.5 bilhões. Claro que a grita de grande parte do mercado, principalmente do *NIRI - National Investor Relations Institute*, e das companhias abertas, foi enorme.

por **FERNANDO CARNEIRO**

Mas o diabo está nos detalhes. Eu pessoalmente vejo que é claro que essa medida nos afasta de maior transparência em relação a base acionária de uma companhia aberta. Dos beneficiários finais, como se diz no jargão.

E isso nos EUA, um país que já não é um mercado de completa transparência (*full-disclosure market*) em relação a beneficiários finais. O Brasil, por exemplo, com a implantação da escritura eletrônica em 1990, adquiriu completa transparência de beneficiários finais de suas companhias. As companhias abertas recebem listas de acionistas de seus bancos custodiantes. Isso não existe nos EUA. Lá, é possível obter uma lista parcial de corretores que transacionaram determinada ação via DTC (*Depository Trust Company*), mas não sabemos, a priori, em nome de quem.

As regras atuais do 13-F foram concebidas em 1978. Essa atual proposta contém três provisões adicionais que nem valem a menção pois são de mínimo escopo e mais técnicas, precisamente em relação a exceções. O SEC publicou a intenção de mudanças no dia 10 de Julho, e temos 60 dias para

comentários. O comunicado indica que a petição original para a mudança sendo considerada foi feita em 2003. E aqui temos o fulcro de várias questões. Alguns críticos dizem que é lobby forte de fundos hedge junto a Trump. O que me parece exagerado, pelo que indicam as datas, mas ninguém nega o fato de que o anúncio foi feito agora. Que essa pressão existisse desde então me parece curioso, mas faz um certo sentido. E aqui temos o fulcro da questão.

Vários participantes do mercado vão sempre fazer lobby para fortalecer suas posições. Sempre pensamos que fundos alternativos ou hedge têm um interesse óbvio em não divulgar suas posições. Faz parte de sua estratégia ganhar dinheiro usando assimetria de informação. Hoje em dia, com inteligência artificial, bots e transações de alta frequência (*HFT*), a situação é ainda mais crítica, e por isso a SEC deveria ter muito cuidado. Em 1995, cerca de 80% dos investimentos eram ativos. Hoje em dia, apenas 13%. E o que tomou o espaço não foi necessariamente o investimento passivo e indexado. O que já responde por quase 50% das transações atualmente são HFTs com algoritmos e inteligência artificial.

Todo o trabalho de fundos long, que querem participar da sociedade na companhia de capital aberto, conversando com administradores e determinando rumos e estratégia, fica ameaçado com tal medida. Pois não se saberá mais quem são muitos dos companheiros de jornada, ou por que eles estão investindo no papel. Como o mercado mudou, a SEC parece querer facilitar o compliance. Mas a que custo?

Gary LaBranche, presidente do *National Institute of Investor Relations*, NIRI, deixa claro que sua oposição institucional é ferrenha e não vai medir esforços para derrubar a medida. LaBranche afirma que “antes de sexta-feira [10 de Julho], ninguém tinha discutido essa proposta em nenhum evento público, e em nenhum pronunciamento da comissão ou de seus executivos... Nenhum de nossos parceiros de coalizões, ou qualquer organização de companhias abertas em Washington ouviu falar da proposta... O nosso lobby externo, que monitora a SEC para várias organizações, não antecipou quaisquer evidências que uma proposta seria avançada. Nada indicou que isso aconteceria...”

LaBranche indica que numa reunião oficial com a SEC em Setembro do ano passado, gravada, e com a presença de mais de 60 executivos, os oficiais da SEC foram textuais em afirmar que não tinham planos em mexer com o 13-F. Essa reunião faz parte quase que oficial do calendário e começou desde 2017. Na verdade, a NIRI se preocupou, ainda num passado não muito distante, como obter ainda mais transparência e não fechar a fresta que resta. Ela se manifestou, agora em Maio, sobre a revelação de posições de aluguel de ações (short position disclosure). Os fundos hedge, segundo dados da NIRI, gastaram US\$240 milhões em atividades políticas durante a campanha presidencial de 2016. Para lutar contra esse poder de fogo, a NIRI teve que formar coalizões com a *U.S. Chamber of Commerce* e *National Association of Manufacturers*.

Mesmo com todo o alvoroço que a medida, causou vale estressar o nó górdio fundamental sempre. O que devemos desatar. A assimetria de informações no mercado. Pois essa medida é um passo nessa direção, e não vai nos levar a uma menor assimetria. Os fundos hedge podem usar muitas estratégias se ficarem longe do radar de titularidade. E sancionar isso hoje em dia seria impensável. Justo quando mais investidores pessoa física (sim, lá como cá) adentram o mercado, fugindo de uma situação de retorno zero em investimentos tradicionais.

Finalmente, LaBranche insinua claramente em sua carta que os fundos hedge estão muito insatisfeitos com as propostas sobre firmas de proxy (*Proxy advisor rule*), onde tentam

“

Fica difícil fazer um prognóstico se em 60 dias a avalanche oposicionista terá sucesso. Mas, caso a regra vingue, isso torna o mercado americano muito opaco e pode dificultar companhias que relutam em abrir o capital.

”

combater o duopólio de duas firmas, ISS e Glass Lewis, com maior responsabilidade e participação dos fundos. O combate a essa regra chegou a Casa Branca, com muitos fundos insatisfeitos com demandas adicionais de tempo e dinheiro. Mas sem a tal da *accountability*, como é que fica? E ela tem custos.

Fica difícil fazer um prognóstico se em 60 dias a avalanche oposicionista terá sucesso. Mas, caso a regra vingue, isso torna o mercado americano muito opaco e pode dificultar companhias que relutam em abrir o capital. Para alguns analistas, é muito arriscado não saber, no fim das contas, quem são seus sócios na empreitada de forma mais holística. Por outro lado, o tipo de transações que temos nos mercados de ações, quem as leva a cabo, e da maneira como fazem atualmente, é algo que realmente mudou da água para o vinho, comparado ao que era antes, gerando muitas eficiências e liquidez final. Mas ainda assim, não se pode tergiversar quando o assunto é mais transparência. A nova regra é um retrocesso. **RI**



FERNANDO CARNEIRO
é diretor da IHS Markit, baseado em São Paulo.
fernando.carneiro@ihsmarkit.com

O NOVO NORMAL DOS INVESTIMENTOS: QUANDO ECONOMIA & MEIO AMBIENTE SE ENCONTRAM



A definição do título deste artigo partiu de várias perguntas. O Novo normal existe? O que estamos percebendo agora já não vinha acontecendo antes? Precisamos, entretanto, perguntar o que avaliar e o que acontecia antes. Não será isso reflexo do descaso da Economia com o Meio Ambiente? De uma forma bem específica podemos ver isso bem retratado na política fiscal do Brasil. Mas antes vamos viajar um pouco no tempo.

por **EDUARDO WERNECK**

Uma leitura do contexto histórico da evolução política, social e econômica mostra como a madeira foi importante para o ciclo de navegação associado à primeira fase da globalização. Dessa forma, as florestas foram parte fundamental das descobertas até o século XIX. A descoberta do Brasil começou com o desmatamento da Mata Atlântica para prover tinta para indústria têxtil da época, que teve o Pau Brasil como fonte. Depois foi o desmatamento para viabilizar a cultura da cana de açúcar matéria prima essencial para a primeira indústria brasileira, do álcool e açúcar.

O que está por trás desse tipo de cultura é o direito que o pensamento humano criou, de explorar a natureza baseado no entendimento de que ela gera riqueza para os negócios. Assim pensava Francis Bacon, um filósofo inglês do século XVII, muito influente, considerado o pai da ciência moderna e que defendia o uso da natureza para fins científicos, chegando a citar metaforicamente que “a natureza deveria ser torturada até o limite de mostrar seus benefícios”. Defendia que se parasse de estudar a filosofia grega das palavras para se dedicar à filosofia das obras. Apesar do conteúdo metafórico influenciou a criação da ciência econômica. Teve forte influência junto à corte inglesa da época na formação da mentalidade de **discriminação de gênero**, situação ainda vivida até o presente através da discriminação salarial e de outras formas. (Para uma leitura mais profunda, “*The Death of Nature – Women, Ecology and Cientific Revolution*; Merchant, Carolyn, 1990).

Descartes, no mesmo século XVII, deu sua contribuição separando o Ser Humano da Natureza, defendendo que o

comportamento dos elementos do Universo poderia ser explicado pela matemática e pela mecânica. Sua famosa frase “Penso, Logo Existo” separou assim o Homem da Natureza e estabelecendo as bases para o pensamento racional.

Finalmente, a triste marca da escravidão de índios e negros, a destes formalmente abolida em 1889, mas ainda presente nos dias de hoje sob diversas formas.

A ciência econômica começou com a influência dos fundamentos filosóficos do século XVII valorizando a riqueza e a renda dos fatores, agregando a teoria do crescimento como base de toda a sua evolução. De um lado, intensificou-se a pressão sobre o uso dos recursos naturais, sem considerar o valor de não uso de recursos naturais estratégicos. De outro lado criou um pensamento social incompatível com a escravidão, sendo de certa forma responsável pela sua abolição.

Estamos assim falando de fundamentos cultivados há muitos séculos, mas ainda relacionados a questões presentes: o uso de recursos naturais, o desmatamento indiscriminado, a escravidão, discriminação de gênero, entre outros.

Podemos ainda acrescentar a falta de interesse político na solução de questões críticas como a do saneamento que evolui no modus “stop and go”. Depois da incorporação do BNH (que administrava o Plano Nacional de Saneamento – Planasa) pela Caixa Econômica em 1985, o Brasil parou nesse setor. Foram 45 anos de ações esparsas.

ESPAÇO APIMEC

Voltamos ao século XXI e vamos nos ater à questão ambiental, deixando para um próximo artigo uma avaliação da questão social, à luz dos números dos gastos totais médios no período 2016-2019, no quadro abaixo:

ORÇAMENTO FISCAL E DE SEGURIDADE SOCIAL

Média 2016-2019

SETORES*	GASTO MÉDIO	% GASTO MÉDIO TOTAL
	R\$ bilhões	2016/2019
Saúde	106,32	3,27
Educação	96,77	2,98
Ciência & Tecnologia	6,33	0,19
Meio Ambiente	2,33	0,07
Saneamento	0,53	0,02
Sub-total	212,27	6,53
Previdência Social, Estatutária e Assistência Social	712,60	21,93
Serviços da Dívida Interna e Refinanciamento da Dívida interna	1.436,40	61,40
Gastos Totais	3.250,00	100,00

* Foram selecionados alguns setores importantes para a comparação com o Meio Ambiente.

** 72% representam Serviços da Dívida Interna e Refinanciamento da Dívida Interna

Observamos que os recursos alocados ao Meio Ambiente e Saneamento expressam a importância que os fundamentos históricos têm nos tempos atuais. Dos gastos totais do período analisado, a soma desses dois setores de governo não chega a 0,1%. Ter uma política de preservação da Amazônia, Mata Atlântica e Cerrado com esse nível de recursos faz nos perguntar qual o senso de prioridades da Política econômica e Fiscal, quando falamos em Meio ambiente? Será que o Meio Ambiente é parte integrante das políticas de governo considerando-se a necessidade de fiscalizar mais de 4 milhões de km²? Qual o valor de não uso das partes ainda preservadas, já que as mesmas florestas têm um papel vital no equilíbrio do clima.

Como resolver o problema do Saneamento com a União participando com apenas R\$530 milhões? O Governo aprovou o marco regulatório do setor, será uma grande oportunidade de negócios para o setor privado, mas será difícil prescindir de participação do Setor Público Federal, dadas as dificuldades de recursos dos Estados e Municípios.



Observamos que os recursos alocados ao Meio Ambiente e Saneamento expressam a importância que os fundamentos históricos têm nos tempos atuais. Dos gastos totais do período analisado, a soma desses dois setores de governo não chega a 0,1%. Ter uma política de preservação da Amazônia, Mata Atlântica e Cerrado com esse nível de recursos faz nos perguntar qual o senso de prioridades da Política econômica e Fiscal, quando falamos em Meio ambiente?



O Brasil é uma Potência Ambiental e tem que preservar essa condição pois gera enormes oportunidades de negócios nos setores farmacêuticos, cosméticos, agri-business florestal mantendo a floresta em pé. É a Bioeconomia defendida pelo cientista Carlos Nobre.

O ano de 2020 está sendo um Tsunami global. Primeiro, o Presidente mundial da BlackRock Larry Fink declarou, em Janeiro, que “Estamos à beira de uma mudança estrutural nas finanças. As evidências sobre o risco climático estão forçando os investidores a reavaliar os pressupostos básicos sobre as finanças modernas” (*CEO da BlackRock divulga carta e coloca sustentabilidade no centro dos Investimentos – Sergio Tauhata, 14/01/2020, Valor Econômico*). Já em 2019, o mesmo Larry Fink em sua carta anual já chamava a atenção para a tese de que “O propósito une diretores, funcionários e comunidades. Gera comportamento ético e cria um controle importante em relação às ações contrárias aos me-

lhores interesses das partes interessadas..... proporciona uma estrutura para tomadas de decisões consistentes e.... ajuda a sustentar retornos financeiros de longo prazo para os acionistas da empresa” (*carta de Larry Fink aos acionistas da BlackRock, 2019*).

O Mundo está vivendo mudanças culturais e não deve retroceder, pelo contrário. A Marfrig está lançando o compromisso de Desmatamento Zero com um sistema de rastreamento de todos os fornecedores. A Natura está comprometido com esse objetivo. Itaú, Bradesco e Santander estão propondo o lançamento de um Plano conjunto de desenvolvimento sustentável para a Amazônia.

Seguindo o tsunami de 2020, surgiu o novo Coronavirus Sars-Cov-2. Estamos em um período crítico. A solução para não repetir a tragédia da gripe espanhola foi parar a economia, tal como aconteceu em 1918. E mais uma vez a agressão ao Meio Ambiente entra como possível causa. Em recente painel promovido pelo CEBRI, o cientista Paulo Artaxo, membro do IPCC, chamou a atenção para o provável impacto biológico do desmatamento sobre o ser humano nessas sucessivas pandemias.

A Pandemia não só chamou a atenção da preservação ambiental como também ressaltou o papel da Ciência & Tecnologia, apontando para a falta de atenção para essa área que vai ter um maior protagonismo não apenas na área da saúde como no mundo dos negócios. A Vacina está prevista para sair em tempo recorde. A Indústria não pode mais depender de suprimento externo de produtos estratégicos. A revisão será profunda se o momento não for esquecido.

É preciso esperar os resultados da Política Fiscal de 2020, mas é certo que no longo prazo, falando de 2030, o serviço da dívida vai reduzir, caso a política de austeridade continue. É importante que recuperemos a capacidade de investimentos do setor público, permitindo a revitalização das PPP, que o Meio Ambiente junto com Saneamento entre de fato com recursos relevantes não inferiores a 1%. Seriam R\$ 32 bilhões anuais.

O novo normal de Investimentos vai exigir uma forte mudança de paradigma do Brasil. Um “turning point”. Vai exigir uma nova visão do Meio Ambiente, da Ciência e Tecnologia, da Educação, da Saúde, dos Direitos Humanos com novos conceitos sem escravidão e discriminação de gênero.

O Novo Normal de Investimentos vai exigir protagonismo do setor privado com maior atenção aos princípios ESG

como parte integrante dos fundamentos de decisão e aos objetivos ODS como referência.

As novas debêntures terão novos nomes mais presentes no dia a dia dos negócios: Green Bonds, Blue Bonds, Transition Bonds, Sustainable bonds, ODS Bonds, Sustainable linked Bonds, ASG pré e pós fixado, LCI e LCA verdes. Talvez estejamos construindo referências em excesso, mas o tempo vai ajustar isso ao entender os inevitáveis cruzamentos desses títulos. A cesta de índices de sustentabilidade, hoje composta pelo ISE e ICO2, vai ser ampliado com o recém criado índice CDP elaborado pelo CDP em parceria com a Resultante que vai medir o desempenho das empresas avaliadas pela ótica do clima.

O Novo normal vai demandar a revisão da visão quantitativa dos modelos, isto é, abrir mão da visão cartesiana baseada na matemática. Será necessário revisar o modelo de dados que desenvolvemos baseados em preços, informações contábeis e dados macroeconômicos, tudo mais constante. Com tudo isso, analistas, gestores e outros profissionais de investimentos farão parte desse “turning point”. O mercado baseado na variação de preços vai dar espaço a modelos que visam recomendar empresas com padrões não apenas microeconômicos mas que contribuam para uma nova visão macro com o meio ambiente transversal em todos os segmentos.

A Apimec promoveu durante 5 anos a Conferência ESG junto com o PRI. O Congresso de 2021, que seria em 2020 vai continuar a discutir esses temas. Teremos muito o que debater.

A natureza é um conjunto de elementos materiais e imateriais muito complexo para “torturarmos” sem propósito, aliás Bacon, acima referido defendia essa exploração em nome da ciência, desconhecendo que o tempo da natureza é diferente do tempo da economia.

É hora de virarmos a página da história que pensávamos que já tinha virado. Talvez estejamos virando agora... **RI**



EDUARDO WERNECK
é vice presidente da Apimec Nacional.
eduardo.werneck@apimec.com.br

Luis Henrique Guimarães é o novo presidente do Conselho Diretor da **Abrasca**

Para o executivo, CEO da Cosan, pauta mais urgente são as cláusulas “*covenants*” de vencimentos antecipados de repactuações de contratos de dívidas securitizadas, como debêntures; Reforma Tributária também é prioridade.

por **ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA ABRASCA**

“Venho de um grupo empresarial que, na última década, transformou-se, com grande disciplina, num dos maiores conglomerados do país. Enfrentamos um período de profundas transformações sociais e econômicas, toda sorte de desafios. Mesmo assim, entregamos resultados crescentes a cada ano — sempre com foco nas pessoas, na segurança e na gestão de riscos. Pretendo trazer um pouco dessa experiência de transformação, criação e evolução para contribuir numa agenda positiva e construtiva voltada às companhias abertas, que são propulsoras da economia e fundamentais para esse novo momento pelo qual o Brasil e o mundo todo estão passando”.

É assim que o CEO da Cosan, Luis Henrique Guimarães, resume sua missão como novo presidente do Conselho Diretor da Associação Brasileira das Companhias Abertas – Abrasca, ao tomar posse, no dia 18 de junho, na Assembleia Geral Ordinária (AGO) online da entidade.

Tema fundamental e estrutural com o qual a Abrasca está envolvida, a Reforma Tributária receberá atenção especial do novo presidente do conselho da entidade. Embora tenha saído neste momento da “ordem do dia”, a reforma voltará com força à pauta do Congresso e terá papel fundamental para melhorar o ambiente de negócios no país e aumentar a eficiência do sistema reduzindo a sonegação e combatendo os devedores contumazes.



LUIS HENRIQUE GUIMARÃES



O número de investidores cadastrados na B3, nossa associada, aumentou expressivamente nos últimos 12, 24 meses. Há uma transformação no perfil de quem faz a busca por ações, e isso implica em mudanças por parte das próprias companhias. O relacionamento com o investidor individual é bem diferente do investidor institucional. Então, temos que rever, racionalizar, ampliar e aprimorar essa relação, para torná-la ainda mais exitosa.



“Queremos contribuir com a discussão com o executivo e legislativo para que o sistema tributário seja simplificado, estimule os investimentos e emprego, aumente a competitividade do país e reconheça o papel fundamental das empresas na geração de valor à sociedade”, garante Luis.

De acordo com diversos estudos recentes da Associação, o Brasil tem uma das mais altas cargas tributárias em termos de economias globais. “O país experimentou nestes últimos anos uma perda substancial de competitividade; como reflexo, ocorreu outra perda, estrutural, que foi a da participação da indústria no PIB. Se no mundo inteiro houve uma redução da carga e aqui estamos diante de mais de uma centena de propostas que pretendem aumentá-la, algo está errado. É perigoso para a nossa economia”, afirma ele.

De acordo com o novo presidente do Conselho Diretor da Abrasca, mais urgente é a pauta relacionada às repactuações de muitos contratos de dívidas securitizadas, como debêntures, que têm cláusulas — chamadas “covenants” — de vencimentos antecipados, caso alguns indicadores sejam ultrapassados. “Muitos desses indicadores são baseados em faturamento. Como muitas empresas tiveram de manter (e ainda mantêm) fechadas diversas unidades, os seus faturamentos evidentemente foram impactados. Não se trata, porém, de uma questão de gestão, mas de um fato totalmente inesperado, conjuntural, que é a pandemia e suas implicações. Estamos diante de uma questão complexa e delicada, já que envolve contratos juridicamente perfeitos. É o nosso desafio de curtíssimo prazo: temos até o último dia deste mês de junho para encontrar uma solução”, explica.

Ainda sobre os impactos da pandemia da Covid-19, que tem afetado os mais diversos segmentos da economia, Luis reforça a relevância da Abrasca como interlocutora do setor.

“Enfrentaremos diversos desafios para a recuperação total dos efeitos gerados pela pandemia. Vamos acompanhar de perto as decisões tomadas pelo poder público e apresentar pleitos que ajudem a conduzir caminhos para essa retomada, preservando vidas, empregos e empresas”, afirma o novo presidente.

Para Luis, o Brasil está numa rota de melhora estrutural da sua economia e o mercado de capitais, em particular, está passando por uma fase “revolucionária”. O investidor pessoa física, que sempre esteve distante do mercado de ações, mudou seu comportamento. “O número de investidores cadastrados na B3, nossa associada, aumentou expressivamente nos últimos 12, 24 meses. Há uma transformação no perfil de quem faz a busca por ações, e isso implica em mudanças por parte das próprias companhias. O relacionamento com o investidor individual é bem diferente do investidor institucional. Então, temos que rever, racionalizar, ampliar e aprimorar essa relação, para torná-la ainda mais exitosa.”

“E a Abrasca estará na liderança desse processo de democratização do capital das companhias abertas”, conclui Luis. **RI**

Associação Brasileira das
Companhias Abertas (ABRASCA)
abrasca@abrasca.org.br

PREPARANDO A ORGANIZAÇÃO PARA O FUTURO

Temos recebido de alguns de nossos leitores perguntas, questionamentos e sugestões sobre a Orquestra Societária e suas premissas construtivas. Três perguntas, entre as citadas, embasam o presente artigo e suas respostas conduzem a uma proposta de evolução da Orquestra, aqui apresentada.

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

As perguntas em questão são as seguintes:

1. *Diante de um novo normal, decorrente da crise COVID-19, como repensar a organização, à luz da Orquestra Societária, enfrentando as dificuldades presentes e criando o futuro?*
2. *A Orquestra Societária é suportada por um Modelo de Gestão Sustentável (MGS), que conecta cinco dimensões: estratégia, estrutura, processos & tecnologia, pessoas & cultura e sistema de recompensas. É possível os líderes organizacionais desejarem construir uma Orquestra valorizando também outras dimensões?*
3. *O constructo Orquestra Societária pode ser aplicado por analistas e profissionais de investimento do mercado de capitais para analisar organizações empresariais e seu futuro, assim como se espera que façam os líderes organizacionais?*

Respondendo à primeira pergunta – *como repensar a organização, à luz da Orquestra Societária, visando prepará-la para o futuro?* – observamos:

- Um novo normal se apresenta, criado pela crise sanitária, cujo momento de finalização é impreciso. Neste instante, muitos líderes organizacionais pelo Planeta, trabalhando em organizações de diferentes tamanhos, procuram repensá-las, em prol de uma travessia mais segura em oceano revolto.
- Repensar a organização significa repensar suas dimensões-chave, as quais necessitam estar representadas na Orquestra Societária ou em outro modelo que se preste a representar uma organização do mundo real.

- O grande elemento conector das dimensões-chave organizacionais é o seu modelo de gestão. Portanto, não basta repensar cada dimensão-chave per se, é preciso repensar também o modelo de gestão, visando preparar a organização para o futuro.

Passando à segunda pergunta – *É possível os líderes organizacionais desejarem construir uma Orquestra valorizando também outras dimensões?* – podemos dizer:

- Sim. A Orquestra Societária não é uma construção rígida, ainda que represente dimensões clássicas da arquitetura de uma organização. E sim, ela tem flexibilidade para ser ajustada, conforme as necessidades da liderança.
- Por um lado, dimensões como estratégia, estrutura, processos, pessoas e sistema de recompensas são egressas da teoria organizacional, integrando, por exemplo, o modelo proposto pelo professor Jay R. Galbraith em sua obra sobre a arquitetura (o projeto) das organizações. E essas dimensões emergem em outras visões acadêmicas.
- Por outro lado, é possível enriquecer a representação da Orquestra Societária de forma criteriosa e permitindo, ao mesmo tempo, evidenciar elementos que os líderes consideram importantes, como o modelo de negócio e os projetos. Fizemos isso, aliás, quando agregamos a tecnologia e a cultura respectivamente aos processos e às pessoas.
- O ponto de atenção é o cuidado com o excesso de vértices conectados pelo MGS; a faixa de cinco a sete vértices é razoável para a construção de uma Orquestra Societária, considerando o MGS no centro de um pentagrama, hexagrama ou heptagrama.
- Também é factível agregar elementos considerados cruciais pelos líderes e que ainda não estão explicitados na Orquestra Societária, como por exemplo o propósito da organização, seu modelo de negócio e aspectos fundamentais sobre o *modus operandi* das pessoas que trabalham na organização.

Com respeito à terceira pergunta – *o constructo Orquestra Societária pode ser aplicado por analistas e profissionais de investimento do mercado de capitais para analisar empresas e seu futuro?* – temos a considerar:

- Isto é possível. Afinal, analistas e profissionais de investimento são, antes de tudo, bons examinadores de

modelos de negócios e da arquitetura de organizações, tal como eles as percebem.

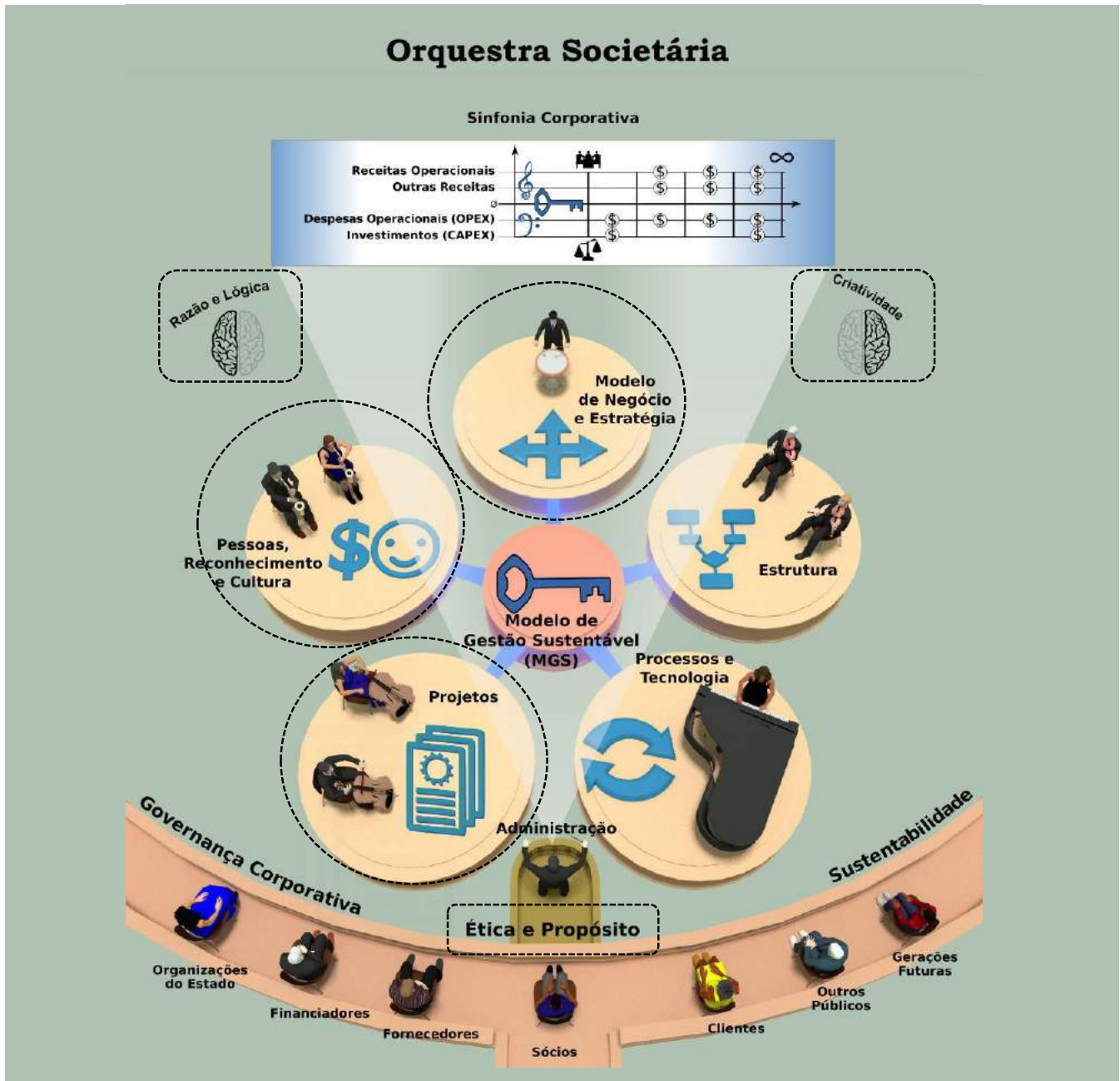
- Destaca-se que a visão desses profissionais tem um ângulo distinto daquele dos dirigentes organizacionais, pois eles analisam a organização *de fora para dentro*, especialmente via informações divulgadas pelo sistema de governança corporativa.

As respostas às três perguntas iniciais criam, a nosso ver, a necessidade e a oportunidade de evoluir a Orquestra Societária e, ao mesmo tempo, demonstrar sua flexibilidade, que pode ser trabalhada conforme a necessidade dos líderes organizacionais, visando ajudá-los em seu trabalho de conduzir a organização do presente até o futuro.

A evolução acima citada está representada na figura da página seguinte, correspondente a uma nova versão da Orquestra Societária, destacando-se algumas novidades, sem, entretanto, modificar os conceitos da Orquestra, do Modelo de Gestão Sustentável (MGS) e da Sinfonia Corporativa (e preservando-se, portanto, os conceitos apresentados na edição 218 desta Revista RI – *Sinfonia Corporativa: o gran finale* –, cuja releitura recomendamos):

- Primeiramente, destaca-se a agregação do propósito, ao lado da ética. Da redação do propósito decorrerão a missão e a visão organizacionais.
- A seguir, enfatiza-se a representação da razão e lógica e da criatividade na Orquestra, conceitos que devem estar presentes nos fundamentos do MGS. Lembrando que eles guardam correspondência com o cérebro humano, respectivamente em seus hemisférios esquerdo e direito. E que estão presentes na construção da Sinfonia Corporativa, como também ocorre nas sinfonias e execuções das orquestras musicais.
- Na sequência, aponta-se a reunião dos conceitos de modelo de negócio e de estratégia em um vértice comum no desenho em questão, nominado modelo de negócio e estratégia. Adiante, discriminaremos e reforçaremos tais conceitos, fisicamente aproximados na figura anterior.
- Por fim, indicam-se: 1) a reunião dos conceitos de pessoas, cultura e sistema de recompensas em um vértice comum no desenho, denominando pessoas, reconhecimento e cultura; e, 2) a criação do vértice projetos, relacionado aos projetos organizacionais.

ORQUESTRA SOCIETÁRIA



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

O Modelo de Gestão Sustentável – MGS – é o conjunto de princípios, valores e crenças, que se transpõem em práticas de gestão respeitadas, comunicadas e amplamente aplicadas pelos líderes e gestores na organização, suportadas por diversas ferramentas de apoio à administração, visando a performance sustentável e a satisfação de todos os *stakeholders*.

Essas práticas têm as funções de direcionar, planejar, conectar, executar, controlar, corrigir, energizar e tornar consistentes com a sustentabilidade as principais dimensões da Arquitetura Organizacional – seu desenho ou projeto –, materializando a estratégia, por fim, em resultados sustentáveis.

As funções citadas não são exaustivas, por se tratarem de elementos-chave ao sucesso da Organização, organismo vivo em constante evolução.

Os leitores podem perguntar a si mesmos, diante do desenho da página anterior, no qual mantivemos a ideia do pentagrama, a estrela de cinco vértices ao redor do Modelo de Gestão Sustentável – MGS: tal proposta invalida aquela que temos apresentado tradicionalmente nesta coluna, especialmente a partir da edição 218? Não, o desenho da edição citada se trata de uma variação dessa visão ampliada e pode ser muito útil, conforme as necessidades da liderança, de acordo com as dimensões e demais elementos que se queira enfatizar.

Considerando a nova proposta, os leitores também podem indagar: por que as mudanças são interessantes, conceitualmente e na realidade prática? Em que tais alterações ou enriquecimentos agregam valor à Orquestra Societária? Vejamos:

- No artigo da edição 232 – *Empresas visionárias versus empresas sustentáveis* –, mostramos que as empresas ditas visionárias, que emergiram de uma ampla pesquisa conduzida pelos professores James C. Collins e Jerry I. Porras têm, entre suas características, uma ideologia central, isto é, uma filosofia de trabalho que vai além de ganhar dinheiro. A ideologia central deve ser robusta e resistir à passagem do tempo.

O *propósito*, no contexto da Orquestra Societária, corresponde à ideologia central, agregando, ainda, maior nível de objetividade a esse conceito. Note-se que o propósito deve definir, além do que a organização deve ser, o que ela não deve ser.

A agregação do *propósito* ao lado da ética – e com a qual este também se relaciona – favorece a criação da *missão* (razão de existir) e da *visão organizacionais* (como os sócios e líderes vislumbram o *status* da organização nos anos futuros). Se o propósito for bem redigido, a missão, em especial, será uma resultante natural de sua redação.

- No artigo da edição 240 – *COVID-19 & o desafio da liderança racional e criativa* –, discorremos sobre o pensamento de Max Weber, importante teórico de várias disciplinas, incluindo a teoria administrativa. Em sua vasta e profícua obra, Weber tratou das burocracias e da necessidade de racionalizar o trabalho organizacional, sem, contudo, coibir a criatividade nas organizações empresariais e estatais.

Racionalidade – razão e lógica, como preferimos dizer, enfatizando a lógica para maior rigor no uso da razão – e *criatividade* são preocupações que perpassam o pensamento de Max

Weber e elementos imprescindíveis para a continuidade da organização. Sua representação na figura anterior é oportuna: em momentos de grave crise, tais elementos devem existir em prol da resiliência, a capacidade de chegar ao futuro operando sob condições adversas. Aliás, eles devem existir em momentos sem crise também.

- A criação do *vértice modelo de negócio e estratégia* também é oportuna, haja vista que esses conceitos, distintos, estão relacionados e, mais do que nunca, em momento de grave crise. No artigo da edição 242 – *COVID-19 & governança corporativa de curto e longo prazos* –, definimos os termos modelo de negócio (uma descrição da lógica de criação e entrega de valor ao cliente por um fornecedor) e estratégia – um caminho de sucesso para que a organização consiga cumprir sua missão e alcançar sua visão.

Boas estratégias requerem bons modelos de negócios, para serem bem-sucedidas, sendo o modelo de negócio uma espécie de plataforma com base na qual estratégias serão construídas, implantadas e acompanhadas. Como tornar essa afirmativa mais clara para os nossos leitores?

Consideremos o exemplo da assinatura de um *software*, que ofereça ao comprador várias facilidades, como por exemplo bons e variados recursos de trabalho e atualização tecnológica contínua, elevando a produtividade do comprador. Se o modelo de negócio é a assinatura, a estratégia dirá como vencer concorrentes, conquistar clientes em diferentes mercados e fidelizá-los, ao longo do horizonte de planejamento que se considera. Será a assinatura simples, baseada em FAQs (*frequently asked questions*) a melhor alternativa estratégica para todos os segmentos de mercado?

Se más estratégias podem prejudicar bons modelos de negócio, modelos de negócio inconsistentes podem inviabilizar estratégias que seriam ótimas em outro contexto, mas que não operam milagres para plataformas equivocadas. Lembrando que a crise COVID-19 apresenta às organizações a necessidade de repensar seus modelos de negócios e estratégias, o que reverbera pelos demais vértices da Orquestra Societária: estrutura, processos & tecnologia, projetos e pessoas, reconhecimento & cultura.

- Em quarto lugar, por fim, indica-se: 1) a reunião dos conceitos de pessoas, cultura e sistema de recompensas em um vértice comum no desenho, denominando *pessoas, reconhecimento e cultura*; e, 2) a criação do vértice projetos, relacionado aos projetos organizacionais.

ORQUESTRA SOCIETÁRIA

20 FUNDAMENTOS DO MODELO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL (MGS)

ASSOCIADOS A OITO DIMENSÕES E OPERACIONALIZADO VIA PRÁTICAS ADOTADAS

FUNDAMENTOS (20)	EXEMPLOS DE PRÁTICAS DE TRABALHO QUE OPERACIONALIZAM O MGS
DIMENSÃO “DIRECIONAR” (6)	Grandes diretrizes organizacionais
1. Ética	1. A organização deve explicitar seus princípios éticos
2. Propósito – como nos vemos, missão e visão	2. A organização deve explicitar seu propósito 3. A organização deve explicitar sua missão e visão
3. Alinhamento com <i>stakeholders</i> , governança corporativa & sustentabilidade	4. Sócios devem estar alinhados na condução organizacional 5. Sócios e administradores devem estar alinhados
4. Alinhamento entre os cinco vértices da Organização (Estrela)	6. Os cinco vértices da Estrela devem estar conectados
5. Abrangência da visão de grupo	7. A organização deve analisar soluções de melhorias em suas práticas com foco na <i> Holding/subsidiárias</i> e nos negócios
6. Obrigações formais e boas práticas	8. A organização deve respeitar as regras legais vigentes 9. A organização deve pesquisar permanentemente as melhores práticas em todas as frentes
DIMENSÃO “SER SUSTENTÁVEL” (2)	Sustentabilidade no modelo de negócio
7. Modelo de Gestão Sustentável (MGS)	10. A organização deve ter um modelo de gestão no qual a sustentabilidade forte é considerada seriamente em suas três dimensões – <i>Ambiental, Econômica e Social (AES)</i>
8. Sustentabilidade & gestão de riscos	11. A organização deve ter gestão de riscos nas três dimensões (AES)
DIMENSÃO “ENERGIZAR” (6)	Pessoas energizadas com maior produtividade
9. Gestão do vértice humano da Estrela	
9.1 – Aspirações das pessoas	12. As aspirações das pessoas devem ser compreendidas conceitualmente e na prática
9.2 – Conhecimento – líderes e demais colaboradores	13. O conhecimento dos líderes deve ser valorizado 14. O conhecimento das demais pessoas deve ser valorizado
9.3 – Razão, lógica e criatividade	15. Decisões devem se basear em critérios racionais e lógicos 16. Desafios devem estimular a criatividade
9.4 – Reconhecimento	17. O bom desempenho deve ser reconhecido
9.5 – Liderança e desenvolvimento de líderes	18. Novos líderes devem ser desenvolvidos internamente
9.6 – Cultura	19. A cultura deve ser diagnosticada 20. A cultura deve ser continuamente melhorada
DIMENSÃO “CONECTAR” (6)	Conexões entre vértices da Estrela operacionalizadas via processos técnicos
10. Gestão dos vértices técnicos da Estrela	
10.1 – Modelo de negócio	21. O modelo de negócio deve ter metodologia estruturada
10.2 – Estratégia – criação e explicitação	22. A estratégia deve ser criada 23. A estratégia deve ser explicitada
10.3 – Estratégia – implantação	24. A estratégia deve ter indicadores e projetos estratégicos
10.4 – Estrutura	25. A estrutura deve ser adequada aos processos
10.5 – Processos e tecnologia	26. Os processos devem ter indicadores de desempenho
10.6 – Projetos	27. Projetos de todos os tipos devem ter análise estruturada 28. Projetos devem ter acompanhamento estruturado

Nota: O PDCA se aplica a todos os 20 fundamentos apresentados acima.

Neste ponto, destaca-se, de início, a convergência entre os temas pessoas, cultura e sistema de recompensas. Já a exploração dos projetos organizacionais expõe a parte da organização que cria sua revitalização. Os projetos correspondem à renovação celular do corpo organizacional e foram objeto da edição 239 – *Projetos empresariais: administrando com visão sistêmica*. Mesmo assim, líderes poderão evidenciar não os projetos, mas, por exemplo, o conhecimento; ou então uma outra dimensão considerada crítica. O importante é representar o que faz maior sentido para os condutores da organização.

Feitas estas considerações, retornemos ao Modelo de Gestão Sustentável (MGS). Este, conforme preconiza o artigo da edição 218, é composto por oito dimensões básicas, divididas entre dois grupos: o clássico PDCA (*Plan / Do / Control / Act*) e as dimensões *Direcionar, Energizar, Ser sustentável e Conectar*, as quais perpassam o PDCA.

Adicionalmente, a edição 229 – *Modelo de Gestão Sustentável & seus 20 fundamentos* –, bem como as edições 234 e 235 – *Como avaliar os fundamentos do modelo de gestão? (partes 1 e 2)* – tratam extensivamente dos fundamentos do MGS e de sua avaliação. Como eles são afetados, à luz da evolução proposta nesta edição para a Orquestra Societária?

No final deste artigo, apresentamos a resposta à pergunta acima; para nós, relativamente simples, já que não foi alterada a lógica dos artigos acima citados nesta Revista RI. Os 20 fundamentos do MGS apenas foram revisados em sua organização e redação, para incorporar, por exemplo, a razão, a lógica e a criatividade preconizadas por Max Weber. Ademais, alguns exemplos de práticas de trabalho não exaustivas ilustram a aplicação desses fundamentos, permitindo aos leitores compreender como operacionalizar o MGS.

Com respeito ao novo desenho da Orquestra Societária proposto neste artigo, cabe indagar: ele pode ajudar no trabalho de analistas e profissionais de investimento do mercado de capitais? A resposta é sim. A partir das dimensões e elemen-

tos representados na figura anterior, é possível formular um amplo conjunto de perguntas, a serem respondidas via área de Relações com Investidores. Indicadores também podem ser criados. Aliás, os 20 fundamentos do MGS vistos a seguir também podem orientar esses profissionais em suas análises. E pode-se criar uma versão da Orquestra para o mercado de capitais. Por que não?

Em tempo, aproveitamos para indagar: a empresa hipotética que demanda aportes de sócios ao longo de anos de trabalho, nunca gerando resultados financeiros, pode ter um problema de modelo de negócio? De modelo de gestão? De gestão propriamente dita? Ponto de atenção: problemas em processos críticos não significam, necessariamente, problemas de modelo de gestão; a menos que estes venham se repetindo reiteradamente.

Nosso estimado professor Lélío Lauretti, na edição 242 desta Revista RI, afirma sua esperança em um futuro melhor: “Mais uma mudança a celebrar: o novo propósito do IBGC é “uma governança melhor para uma sociedade melhor”. E o que podemos considerar uma “governança melhor”? Na minha concepção, uma gestão empresarial no estado da arte e fortalecida pelos princípios da Ética e da Lógica.” Estes são elementos que, sem dúvida, devem integrar os fundamentos de um Modelo de Gestão Sustentável (MGS).

Concluimos este artigo desejando que ele seja útil para líderes empresariais e analistas e profissionais de investimento do mercado de capitais. Destacando que a Orquestra Societária, cujo coração é o Modelo de Gestão Sustentável (MGS), constitui-se em uma concepção prática com embasamento científico, fundamentada em dimensões e conceitos amplamente tratados na literatura acadêmica. A lógica científica é aquela que fundamenta todos os elementos representados na figura da Orquestra, como não poderia deixar de ser. A flexibilidade de aplicação da Orquestra aqui sugerida não deve perder de vista os fundamentos que a ciência identifica para este importante constructo chamado organização. **RI**



CIDA HESS

é economista e contadora, especialista em finanças e estratégia, mestre em contábeis pela PUC SP, doutoranda pela UNIP/SP em Engenharia de Produção - e tem atuado como executiva e consultora de organizações.
cidahessparanhos@gmail.com



MÔNICA BRANDÃO

é engenheira, especialista em finanças e estratégia, mestre em administração pela PUC Minas e tem atuado como executiva e conselheira de organizações e como professora.
mbran2015@gmail.com

RUMMO AO RISCO



Na virada do século, no Brasil, existiam mais presidiários do que investidores na bolsa. Éramos apenas 70 mil brasileiros com ações em seu portfólio de investimentos. Em julho de 2020, a B3 divulgou que já contava com 2.648 milhões de contas de pessoas físicas ativas em seus registros. É um crescimento considerável, porém o mais interessante é que esse número aumentou, de fato, somente nos últimos dois anos.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

Na primeira década do século 21, o número de investidores cresceu significativamente. Chegamos a 2010 com 610 mil investidores, mas depois começamos a encolher. Em 2016, éramos apenas 564 mil. Então recomeçou o crescimento: 619 mil em 2017, 813 mil em 2018, 1,681 milhão em 2019 e, em junho de 2020, já tínhamos 2,648 milhões de contas na B3. Nesse ritmo, devemos dobrar o número de contas em 2020.

Ou seja, mesmo com a crise desencadeada pela pandemia, a migração para a bolsa não parou, como costumava acontecer no passado.

Em maio, 400 mil pessoas tinham conta em mais de uma corretora; em junho, a bolsa não divulgou essa informação. Se mantida a mesma proporção, devemos ser 2,2 milhões de investidores com cadastro na B3. É muito pouco – apenas 1% dos brasileiros tem ações em sua carteira – mas eu prefiro olhar o dado pelo lado otimista.

Acredito que quatro fatores contribuíram para esse crescimento:

1. Queda da Selic;
2. Plataformas de investimentos e corretoras digitais;
3. Melhoria na governança corporativa nas empresas;
4. Educação financeira dos brasileiros.

QUEDA DA SELIC

Sem dúvida, o principal fator que vem impulsionando a procura pelo risco é a queda da Selic e, por conseguinte, do CDI. Durante muitos anos, podia-se ganhar dinheiro facilmente, sem riscos, aplicando em títulos pós-fixados. Com a drástica queda na taxa livre de riscos, os brasileiros estão sendo empurrados para investimentos mais sofisticados, sob pena de perderem até da inflação em suas aplicações.

PLATAFORMAS DE INVESTIMENTOS E CORRETORAS DIGITAIS

Pode parecer estranho para quem é novo no mercado, mas, durante muito tempo, todas as corretoras operavam com corretagem tabelada pela antiga Bovespa, e elas não eram nem um pouco amigáveis com os investidores iniciantes.

As corretoras digitais e as plataformas de investimento baratearam e simplificaram enormemente o processo de investimento. Só para efeito de comparação, a corretagem de um investimento de R\$ 5 mil custava, pela antiga tabela Bovespa, R\$ 50,21. Hoje, em algumas instituições financeiras, esse valor é zero. Em minutos, é possível abrir uma conta gratuita em uma corretora, e o investidor iniciante passa a ter livre acesso a ferramentas de negociação que custariam uma fortuna até muito pouco tempo atrás.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

MELHORIA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS

Governança corporativa é tratar o menor e o maior acionista da mesma forma. Até bem pouco tempo atrás, práticas lesivas ao pequeno investidor eram corriqueiras no mercado brasileiro. Atualmente, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) tem sido muito mais ágil e efetiva em combater o desrespeito aos minoritários. Além da CVM, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri), a Associação de Investidores no Mercado de Capitais (Amec) e a própria imprensa especializada, como a Revista RI, têm lutado pelo fortalecimento das boas práticas no mercado de capitais brasileiro.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA DOS BRASILEIROS

Aqui vou me alongar, já que tenho dedicado os últimos 20 anos da minha vida profissional para este objetivo.

O Brasil viveu longos anos sob a égide da inflação extremamente elevada. Naquele tempo, boa gestão financeira era ser ágil para se livrar do dinheiro o mais rapidamente possível, já que o valor da moeda derretia diariamente.

Em 1994, veio o Plano Real. Inicialmente, esse plano parecia ser apenas mais um para se somar aos inúmeros e fracassados planos anteriores. Felizmente, não foi o que aconteceu, e o brasileiro, finalmente, pôde voltar a confiar em sua moeda. Passamos a conviver com uma inflação civilizada. No início, poucos se deram conta de que os hábitos antigos não estavam mais funcionando.

Cinco anos após o Plano Real, vimos o lançamento do primeiro livro de educação financeira do Brasil, “Seu futuro financeiro: você é o maior responsável”, do pioneiro da área Louis Frankenberg. No ano seguinte, tivemos o lançamento, no Brasil, de um grande *best seller* internacional, “Pai rico, pai pobre”, de Robert Kiyosaki e Sharon Lechter. Hoje, a quantidade de livros de educação financeira é enorme.

O mesmo Louis Frankenberg liderou um pequeno grupo de pessoas, do qual me orgulho de ter feito parte, para formar o Instituto Brasileiro de Planejadores Financeiros (IBCPF), atual Planejar. Lembro-me de algumas reuniões de que participamos, em que as pessoas não conseguiam entender quais poderiam ser as atribuições de um planejador financeiro. Hoje, mais de 5 mil pessoas são planejadores financeiros certificados pela Planejar.

No ano de 2001, morei no Canadá, cursando parte do meu doutorado, e lá conheci a disciplina de *Personal Finance*, que era ministrada na John Molson School of Business, vinculada à

Concordia University. Quando retornei ao país, a duras penas consegui implantar a primeira disciplina de Finanças Pessoais em uma universidade brasileira. Foi muito difícil conseguir 12 alunos, número mínimo de integrantes que a universidade exigia para manter uma turma. Hoje, já são cinco turmas, sempre lotadas, e com centenas de alunos que não conseguem se matricular por falta de vagas. E, felizmente, muitas outras universidades brasileiras também têm a mesma disciplina.

Hoje, o mercado de educação financeira virou um fenômeno. São números superlativos. A Expert é o maior evento de educação financeira do mundo. Nas redes sociais, são centenas de páginas e canais dedicados ao tema – desde os mais formais, como o do Gustavo Cerbasi, até os mais irreverentes, como o da Natália Arcuri –, todos com milhões de seguidores.

Claro que neste meio entraram alguns oportunistas, que pouco ou nada de novo conseguem acrescentar. Ou, o que é pior, muitas vezes divulgam informações erradas com objetivos nem sempre louváveis.

Mas o fato é que o tema das finanças pessoais passou a integrar o dia a dia do brasileiro, e é bem possível que isso esteja ajudando na migração dos investidores para o mercado de ações. Pois, além de os investidores irem para a bolsa, também estão aprendendo o valor da diversificação. De acordo com o estudo da B3, em 2016, apenas 26% dos investidores tinha cinco ou mais ativos em carteira; em 2020, esse número chegou a 48%.

O número de jovens na bolsa não cessa de crescer: em 2017, os investidores entre 25 e 39 anos representavam 28% do total de investidores; hoje, essa parcela da população já representa 49%. Porém os investidores maduros – aqueles com mais de 55 anos –, apesar de representarem apenas 15% do total de investidores da B3, têm, em conjunto, 56% dos recursos investidos.

Enfim, o mercado está crescendo. Isso é muito bom. E, melhor ainda, é saber que estamos apenas começando. Ainda temos um longo caminho pela frente. **RI**



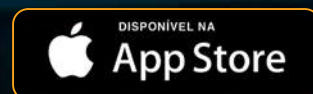
JURANDIR SELL MACEDO

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



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

BAIXE GRÁTIS!



www.sabeinvest.com.br

Um produto



www.sabe.com.br



Leia na Revista **RI**.



PROPOSTA PARA PAGAR A CONTA DO CORONAVÍRUS

RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES
www.revista**RI**.com.br

IPO VIRTUAL

POR QUE NÃO?
por **FABIANE GOLDSTEIN**

GOVERNANÇA EM HOME OFFICE

PRINCIPAIS DESAFIOS
& OPORTUNIDADES
por **ADRIANA SOLÉ** e **JÚNIA CARVALHO**

ENTREVISTA

Ricardo AMORIM

PANDEMIA OU PANDEMÔNIO?
O IMPACTO DA **COVID-19** NAS
RELAÇÕES SOCIOECONÔMICAS
E NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
por **RONNIE NOGUEIRA** e **ANA BORGES**

n° 242
JUN/JUL 2020

Ricardo Amorim
fotografado por
Everton Rosa

ISSN 1982-1825
R\$ 20,00
97719821821008 00713

Assine já!

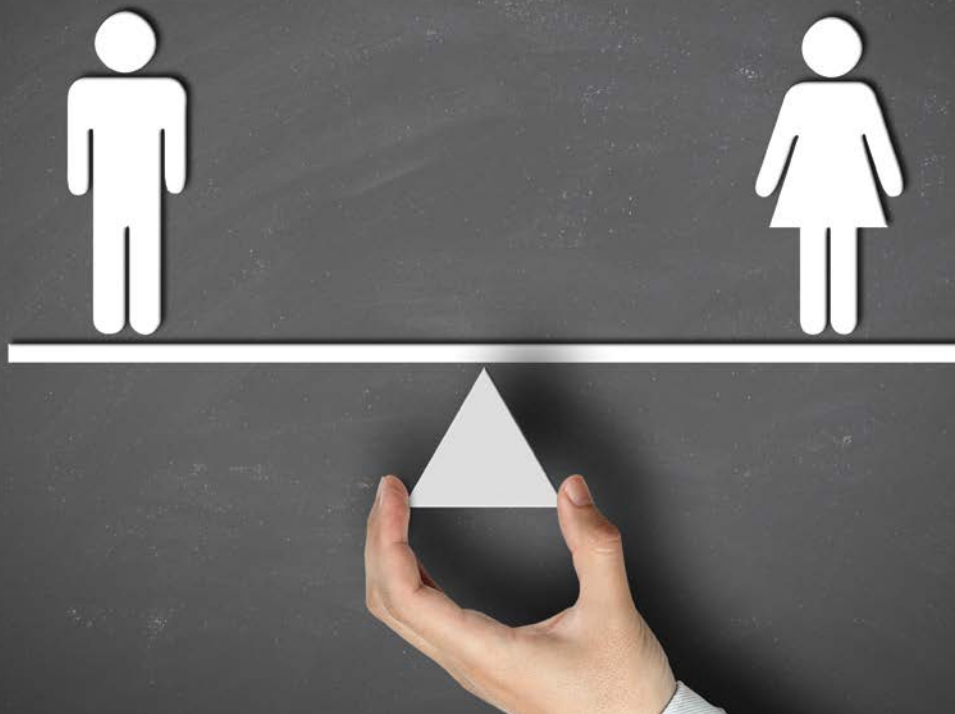
e tenha acesso a todas as edições da **Revista RI**.

www.revistaRI.com.br/assinatura

IBRI Mulheres realiza evento sobre liderança e equidade de gênero

por JENNIFER ALMEIDA

PÁGINA 70



Bruno Brasil e Marília Nogueira representam o IBRI na MoneyWeek

PÁGINA 75

IBRI e ABRASCA realizam Web Summit RI & Mercado de Capitais

PÁGINA 75

IBRI e Deloitte preparam pesquisa: “O RI como o guardião do valor em tempos incertos”

PÁGINA 77

IBRI Mulheres realiza evento sobre liderança e equidade de gênero

O primeiro evento do Grupo IBRI Mulheres foi promovido no dia 17 de junho de 2020, às 18 horas, para debater “**Liderança e Equidade de Gênero**”. “O IBRI Mulheres tem a visão de ampliar a presença feminina no mercado de capitais, desenvolver maior integração entre os gêneros e, principalmente, enaltecer as histórias de pessoas com carreiras consolidadas”, declarou **Sandra Calcado**, coordenadora do Grupo IBRI Mulheres e gerente de Relações com Investidores da Log-In Logística Intermodal.

POR **JENNIFER ALMEIDA**

Em função disso, o Grupo criou quatro frentes de atuação: grandes referências; desenvolvimento; equilíbrio e *networking*. De acordo com a coordenadora do IBRI Mulheres, não há pré-requisito para se engajar em qualquer uma das frentes, “basta ser associada do IBRI e que tenha vontade de participar e contribuir”.

Foi organizado, também, um Grupo IBRI Mulheres no WhatsApp. “A ideia é criar formas efetivas de integração das associadas. Quem tiver interesse em participar do Grupo no WhatsApp ou das frentes de atuação, pode entrar em contato com o IBRI”, complementou Sandra Calcado.

Para celebrar o lançamento do grupo IBRI Mulheres, ocorreu webinar sobre “Liderança e Equidade de Gênero”. Na ocasião, **Andrea Almeida**, Diretora Executiva Financeira e de Relacionamento com Investidores da Petrobras, foi con-

vidada para compartilhar suas experiências profissionais e pessoais e como encarar os desafios.

Eleita pela revista Forbes como uma das mulheres mais influentes do Brasil em 2020 e uma das 50 mulheres mais poderosas do mundo pela Fortune em 2019, Andrea Almeida é formada em Engenharia de Produção pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro). Ela ingressou na Vale como trainee e permaneceu por 25 anos na empresa, tendo passado por diversas áreas relacionadas a Finanças.

Os desafios sempre estiveram presentes na vida profissional e pessoal da executiva. De acordo com Andrea Almeida, “aceitou aqueles que surgiram com um frio na barriga e se preparando da melhor maneira para encará-los”. “Precisamos ter humildade e reconhecer que é preciso estudar sempre. Finanças é uma área que muda toda hora”, exemplificou.



SANDRA CALCADO



ANDRÉA ALMEIDA



Em sua visão, para encarar uma mudança na carreira, é preciso trabalhar nos pontos em que acredita que devem ser melhorados para se sentir confortável em exercer a posição almejada. “A mudança é difícil, mas traz uma energia que é muito boa e faz a gente crescer e evoluir”, complementou.

MUDANÇAS INTERNACIONAIS E O CONVITE DA PETROBRAS

Ao longo da carreira, Andrea Almeida teve a oportunidade de trabalhar fora do Brasil (Suíça, Canadá) e entrar em contato não apenas com diversas culturas, mas também com profissionais de características diferentes dos brasileiros. É importante se considerar a opinião dos demais como melhor prática de liderança, observou.

Essas experiências a ajudaram a construir a líder que ela desejava ser, ou seja, alguém que trata todos da mesma forma, é flexível, aceita desafios e “só faço o que é certo”, acrescenta. Para Andrea Almeida, a construção do líder que queremos ser começa pelos exemplos bons e ruins que nos deparamos. Em determinado momento de sua carreira, ela teve a oportunidade de montar sua equipe e relata que escolheu pessoas com perfis diferentes do seu.

“Isso me ensinou muito a como lidar com pessoas diferentes e a entender como elas pensam, para que eu possa sugerir

que escolham determinado caminho”, compartilhou.

Após 25 anos trabalhando na Vale, Andrea Almeida recebeu o convite em maio de 2019 para ingressar na Petrobras e aceitou encarar mais um desafio em sua carreira. “Eu não estava esperando”, lembra. Ao falar sobre igualdade de gênero na empresa, ela conta que, no geral, 16% dos funcionários da Petrobras são do público feminino, já na liderança esse número salta para 22% e no Conselho de Administração são 30%. “Temos mulheres na operação, o que é muito legal”, comemorou.

Em sua mensagem final, Andrea Almeida destacou que é importante não desistir dos sonhos. “Nunca desista. Se você acredita em algo, vá atrás disso”, encerrou. “Este evento foi um marco e um pontapé inicial muito importante para o crescimento do IBRI Mulheres”, concluiu Sandra Calcado.

A videoconferência “Liderança e equidade de gênero” foi uma realização do IBRI Mulheres com apoio do InspIR Group.

Segue link para a videoconferência: www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/novidades/4184_Webinar_do_Grupo_IBRI_Mulheres_Lideranca_e_Equidade_de_Genero.mp4

IBRI Mulheres debate as perspectivas e oportunidades sob a ótica de executivas do mercado de capitais

O Grupo IBRI Mulheres realizou videoconferência em 15 de julho de 2020, às 18:30, sobre *“Atuação em RI: Perspectivas e Oportunidades sob a Ótica de Executivas do Mercado de Capitais”*.



MARÍLIA NOGUEIRA



FABIANA ARANA



HELOÍSA CRUZ



LILYANNA YANG

Marília Nogueira, diretora de Comunicação e Eventos do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e Head de RI da EDP, destacou que a iniciativa foi a segunda videoconferência organizada pelo recém-criado Grupo IBRI Mulheres. Sandra Calcado, coordenadora do IBRI Mulheres, prestigiou a abertura da videoconferência.

O Grupo tem como objetivos aumentar a participação das mulheres no mercado de capitais, promover integração entre os gêneros, bem como compartilhar histórias de carreiras bem-sucedidas.

Marília Nogueira apresentou as participantes da videoconferência: **Fabiana Arana**, sócia do BTG Pactual e Board Member da HDI Seguros Brasil e do Instituto Protea; **Heloísa Cruz**, sócia-fundadora e gestora do Stoxos Clube de Investimentos, com passagens por sell-side e buy-side, professora e palestrante sobre investimentos e valuation; e **Lilyanna Yang**, analista-chefe para Utilities e Oil & Gas para a América

Latina do time global Research do HSBC.

Ao ser indagada pela diretora de Comunicação e Eventos do IBRI sobre as perspectivas para o mercado de ações, Fabiana Arana esclareceu que com a queda da taxa de juros, na casa de um dígito, a tendência é que os investidores busquem ativos de maior risco e o mercado acionário. “Tem aumentado o número de investidores pessoas físicas na Bolsa na pandemia”, comentou.

Em continuidade à resposta de Fabiana Arana, Heloísa Cruz discorreu sobre volta de aberturas de capital na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e o interesse de investidores por ativos de renda variável. “Vivemos um momento em que as pessoas vão procurar ativos reais e a Bolsa proporciona isso para investidores em renda variável”, acrescentou.

Segundo Lilyanna Yang, um ponto colocado à prova durante essa pandemia foi a qualidade do management das empre-

brasileiras, que “melhorou muito”, especialmente em termos de Governança Corporativa. Segundo ela, apenas a taxa de juros em baixa não é sustentável para atrair investimentos para as empresas, é preciso demonstrar que a Governança Corporativa é “levada a sério dentro da companhia”.

Com o aumento no número de investidores pessoas físicas na Bolsa, há a necessidade de que os profissionais de Relações com Investidores procurem ser mais didáticos na comunicação. Um ponto abordado durante a videoconferência foi a busca do diálogo e as ferramentas de comunicação a serem utilizadas pelos RI’s.

Uma sugestão apontada foi a produção de vídeos explicativos para que o investidor se familiarize com os temas e consiga entender com mais facilidade a linguagem financeira.

Marília Nogueira mencionou, também, a importância de se manter o site de RI atualizado com frequência, pois “ele acaba sendo fonte de consulta para esse público”.

Marília Nogueira agradeceu as palestrantes, também, “pelas dicas de Economia, Relações com Investidores, ESG (Environmental, Social and Governance, em português, Ambiental, Social e de Governança) e pós-pandemia”.

A videoconferência “Atuação em RI: Perspectivas e Oportunidades sob a Ótica de Executivas do Mercado de Capitais” contou com o apoio do InspiR Group.

Veja a íntegra da videoconferência: www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/novidades/4192_Webinar_do_Grupo_IBRI_Mulheres.mp4

Phillipe Casale é novo membro do Conselho de Administração do IBRI

Phillipe Casale (RI da Cosan) foi eleito, por unanimidade, novo membro do Conselho de Administração do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores). Casale substituiu José Antonio de Almeida Filippo (RI da Natura), que solicitou deixar o Conselho por compromissos pessoais. A indicação de Casale ocorreu na reunião do Conselho de Administração do IBRI de 22 de maio de 2020.

“Acompanho os eventos e iniciativas do IBRI desde que sentei na cadeira de RI em 2008, e agora poderei contribuir ativamente com o Instituto neste momento único e transformacional do mercado de capitais do Brasil”, declara. Em sua visão, existem diversas agendas construtivas para serem desenvolvidas e que são fundamentais para os profissionais de RI e companhias abertas neste momento.

Na avaliação de Phillipe Casale, o IBRI tem sido bastante ativo, dedicando esforços na construção de importantes parcerias, além de formar grupos de trabalho para discutir diversas iniciativas e disseminar boas práticas. “Neste cenário em que estamos vivendo, acompanhei ainda que o Instituto foi muito ágil em se adaptar, realizando diversas videoconferências com pautas relevantes, atuais e que possibilitaram ampliar a participação dos associados e do mercado em geral”, declarou.



PHILLIPE CASALE

O novo conselheiro do IBRI é formado em Administração pela Universidade Estácio de Sá e possui MBA Executivo Finanças pelo Insper. Phillipe Casale passou pelas empresas Usiminas e Kroton, antes de ingressar na Cosan, empresa em que atua há nove anos.

IBRI promove webinar sobre a implementação de melhorias no Sistema Empresas.Net

EVENTO CONTOU COM A PRESENÇA DE REPRESENTANTES DA BOLSA QUE COMENTARAM AS SUGESTÕES ENVIADAS PELOS ASSOCIADOS DO INSTITUTO

POR **JENNIFER ALMEIDA**

O IBRI promoveu, no dia 23 de junho de 2020, às 14 horas, a videoconferência “Empresas.Net: Status da implementação de melhorias com base nas sugestões de RI’s manifestadas via IBRI”. Na ocasião, foram apresentadas as melhorias sugeridas pelos associados do Instituto para o Sistema Empresas.Net.

Marília Nogueira, diretora de Comunicação e Eventos do IBRI e Head de RI da EDP, abriu o evento e deu boas-vindas aos participantes. “Em fevereiro de 2020, o IBRI fez uma pesquisa junto a seus associados para propor melhorias no Sistema Empresas.Net e depois encaminhamos para a Bolsa”, explicou.

A videoconferência foi realizada para que a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) pudesse fazer devolutiva sobre as solicitações dos profissionais de Relações com Investidores. Na ocasião, o evento contou com a participação de **Ana Lúcia Pereira**, superintendente de Listagem e Supervisão de Emissores da B3, **Alexandre Cardoso Moreno**, consultor econômico financeiro da B3, **Terencio Avila**, gerente de Desenvolvimento de Sistemas Corporativos da B3, e **Leandro Reis**, coordenador de Sistemas da B3.

Para Ana Lúcia Pereira, o material recebido pelo Instituto é “um documento muito rico que oferece a oportunidade de se trabalhar na evolução do Sistema Empresas.Net”. “A ideia é não pararmos por aqui. Estamos combinando com o IBRI eventos periódicos para apresentar a evolução do sistema, bem como mitigar eventuais dúvidas, que surgirem ao longo do tempo”, adiantou.

A executiva comentou que foram recebidas 54 solicitações dos associados do Instituto, e que após análise e elaboração de propostas de melhorias pela B3, houve apresentação para a CVM (Comissão de Valores Mobiliários). “Depois dessa etapa, oferecemos *feedback* para o IBRI em maio de 2020 e houve a proposta de realizarmos webinar para apresentar as propostas de melhorias”, acrescentou.

De acordo com Ana Lúcia Pereira, as solicitações estavam divididas da seguinte maneira: 27 com relação ao Formulário de Referência, 9 sobre Informações Trimestrais (ITR) e Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP), 5 do Formulário 358, 1 do IPE Online e 12 de temas gerais.

Leandro Reis observou que as melhorias no sistema devem levar em consideração as características de infraestrutura das companhias, ou seja, há diferenças entre as empresas, que utilizam computadores desde os mais sofisticados aos mais simples. “A ferramenta deve ser acessível a todas companhias”, explicou.

Alexandre Cardoso Moreno pontuou que estão sendo estudadas melhorias nos formulários ITR e DFP em uma nova versão. A usabilidade do sistema deve ser melhorada, pontuou Ana Lúcia Pereira. Ao final da apresentação, Marília Nogueira moderou perguntas dos participantes para os executivos da B3.

Veja a íntegra da videoconferência:

www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/novidades/4448_Webinar_EmpresasNet.mp4

Bruno Brasil e Marília Nogueira representam o IBRI na MoneyWeek

Bruno Salem Brasil, diretor-presidente do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), e **Marília Nogueira**, diretora de Comunicação e Eventos do IBRI, realizaram apresentação em painel da MoneyWeek, em 26 de junho de 2020. O evento foi online e contou com a moderação da jornalista **Fabiana Panachão**.

Realizado pela TransformacaoDigital.com, empresa de tecnologia que conecta audiência segmentada a empresas líderes em seus segmentos, por meio de soluções digitais e conteúdo relevante e pelo portal e assessoria de investimentos “Eu Quero Investir”, a MoneyWeek foi uma semana voltada para educação financeira.

Na ocasião, Bruno Brasil e Marília Nogueira falaram sobre o trabalho desenvolvido pelo Instituto, as principais atribuições dos profissionais de Relações com Investidores e a con-

tribuição para o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. Bruno Brasil destacou que o RI é considerado uma peça-chave dentro e fora da companhia, sendo responsável por contar a história da empresa e dialogar com investidores e analistas da forma mais transparente possível.

“Uma ferramenta de comunicação muito utilizada pelos RI’s para se conectar com os investidores individuais é o site de RI. E para a comunicação ser assertiva, o site precisa ser muito bem estruturado, contemplando a história e a governança da companhia, bem como apresentando quem são os principais executivos”, concluiu Marília Nogueira.

Veja a **videoconferência com a participação de Bruno Brasil e Marília Nogueira:**

www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/novidades/4449_MoneyWeek-2020.mp4

IBRI e ABRASCA realizam Web Summit RI & Mercado de Capitais

ENTIDADES PROMOVEM FÓRUM ENTRE OS DIAS 24 E 27 DE AGOSTO DE 2020 PARA DEBATER PRINCIPAIS TEMAS DA PROFISSÃO DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Entre os dias 24 e 27 de agosto de 2020, o IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e a ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas) promovem o 1º Web Summit RI & Mercado de Capitais. O evento online direcionado aos profissionais de Relações com Investidores e mercado de capitais será gratuito.

Marcelo Barbosa, presidente da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), é presença confirmada no evento. Na ocasião, haverá a divulgação dos resultados da 13ª edição da pesquisa “O RI como o guardião do valor em tempos incertos”, promovida pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações

com Investidores) e pela Deloitte.

Por conta da pandemia de COVID-19, o 22º Encontro Internacional de RI e Mercado de Capitais foi postergado para os dias 28 e 29 de junho de 2021, no WTC Hotel, em São Paulo. O evento é patrocinado pelas empresas: B3 (Brasil, Bolsa, Balcão); BlendOn; BNY Mellon; Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados; Datev; Gerdau; Itaú Unibanco; MZ Group; S&P Global; TheMediaGroup; e Valor Econômico.

Mais informações e Inscrições:

<https://websummit.encontroderi.com.br>

IBRI debate “Nova Política de Tarifas da B3”

O IBRI promoveu, no dia 28 de maio de 2020, às 14 horas, webinar “Nova Política de Tarifas da B3”. **Bruno Salem Brasil**, diretor-presidente do IBRI, destacou no início da apresentação a importância do acompanhamento do tema por RIs, ainda que a maior parte das mudanças afete investidores, e não as companhias.



BRUNO SALEM BRASIL



ROGÉRIO SANTANA



TARCÍSIO MORELLI

No dia 02 de janeiro de 2020, a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) anunciou Novas Políticas de Tarifação para o mercado de ações, que buscam estimular aumento dos volumes negociados por meio de descontos para clientes.

“É importante mostrar a história como um todo, visto que foi uma grande mudança que alterou as tarifas de negociação e pós-negociação, central depositária e empréstimo de ativos de renda variável”, apontou **Rogério Santana**, diretor de Relacionamento com Empresas da B3.

Segundo **Tarcísio Morelli**, diretor de Inteligência de Mercado e Tarifação da B3, ao longo de 2019, os profissionais da Bolsa revisaram a tarifação das atividades relacionadas ao mercado à vista de renda variável (negociação, depositária e empréstimos de ativos). A revisão ocorre “em um contexto de aumento dos volumes negociados e de compromisso

de compartilhamento dos ganhos obtidos com a alavancagem operacional da B3 com o mercado”, explicou.

Morelli afirmou que esse processo de revisão também teve como objetivos estimular o aumento dos volumes e alinhar e equalizar tarifas entre investidores residentes e não residentes. O novo modelo de precificação reduz e uniformiza, também, certas cobranças aplicadas sobre investidores, institui cobrança sobre processamento de proventos, isenta cobranças da depositária para grande parte dos pequenos investidores, dentre outras medidas.

Segue comunicado externo da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) a respeito do assunto:

www.b3.com.br/data/files/A6/87/E0/62/DC56F6109A4874F6AC094EA8/001-2020-VPC-CE%20Equities_VersaoFinal1.2.pdf

IBRI parabeniza os vencedores do 13º Prêmio Imprensa de Educação ao Investidor da CVM

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) parabeniza os vencedores da 13ª edição do Prêmio Imprensa de Educação ao Investidor da CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Os trabalhos orientam sobre educação financeira e mercado de capitais. Os vencedores receberão certificado, placa alusiva e prêmios individuais no valor de R\$ 3.500,00.

CONHEÇA OS VENCEDORES EM CADA CATEGORIA:

Jornal (Cobertura Nacional): *Adriana Cotias e Juliana Schincariol* - Matéria: “Aplicação fora do sistema dá margem a fraude”, publicada no **Valor Econômico**.

Jornal (Cobertura Local/Regional): *Marcel Hartmann* - Matéria: “Acerto de Contas. Educação financeira: o bê-a-bá”, publicada no **Zero Hora**.

Revista: *Júlia Dantas Saavedra* - Matéria: “Uso de Criptoativos para Lavagem de Dinheiro”, publicada na **Revista RI - Relações com Investidores**.

Mídia Digital: *Fernanda Guimarães* - Matéria: “Em época de juro baixo, 500 fundos multimercados já têm rendimento menor que a poupança”, publicada na **Agência Estado/Broadcast**.



Matéria premiada de Júlia Dantas Saavedra publicada na Revista RI

Para ler todas as matérias na íntegra, acesse:
www.investidor.gov.br/menu/Menu_Academico/Comite_educacao/Iniciativas/13_Premio_Imprensa/vencedores.html

IBRI e Deloitte preparam pesquisa sobre:

“O RI como o guardião do valor em tempos incertos”

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e a Deloitte estão conduzindo pesquisa, que tem como objetivo avaliar o papel do profissional de RI na preservação do valor das empresas, na atual conjuntura de volatilidade e incertezas do ambiente econômico e de negócios com os impactos da pandemia de COVID-19. A pesquisa “O RI como o guardião do valor em tempos incertos” buscará fazer avaliação sobre o papel do profissional de Relações com Investidores na resposta à crise. Os resultados serão apresentados em relatório analítico a ser divulgado pela Deloitte e pelo IBRI no segundo semestre de 2020. **Bruno Brasil**, diretor-presidente do IBRI, observa que “a reavaliação periódica das atividades e o planejamento da área de RI tornaram-se, em 2020, ainda mais necessários”. “Neste contexto desafiador que passamos, a 13ª edição da pesquisa anual de Relações com Investidores ganha um destaque ainda maior”, conclui.

IBRI apoia 14º Prêmio Imprensa de Educação ao Investidor da CVM

O IBRI apoia o 14º Prêmio Imprensa de Educação ao Investidor, que está com inscrições abertas. A premiação é organizada pelo Comitê Consultivo de Educação da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) para reconhecer publicamente as reportagens que informam a população sobre conceitos básicos de finanças pessoais, planejamento financeiro e investimentos, ou que orientam os investidores, esclarecendo as características, oportunidades e riscos inerentes ao mercado de capitais.

Os vencedores de cada categoria ganharão R\$ 3.500, além de certificado e placa. Em caso de coautoria, o valor será dividido entre o número de autores. O evento de premiação está previsto para ser realizado em junho de 2021, em São Paulo (SP).

PERÍODO DE PUBLICAÇÃO E CATEGORIAS DO PRÊMIO

Poderão ser inscritas reportagens publicadas entre 01/01/2020

e 31/12/2020 nas seguintes categorias: Jornal – cobertura nacional; Jornal – cobertura local/regional; Revista – de tiragem nacional, regional ou local; Mídia digital – portais de empresas jornalísticas com domínio brasileiro (deverá ser apresentada cópia da página ou do conjunto de páginas da matéria, em arquivo PDF, acompanhada de impressão que comprove a publicação do material por meio do endereço eletrônico em que a página esteja alocada). Textos em blogs não são elegíveis.

INSCRIÇÕES

Interessados podem se inscrever, gratuitamente, até às 17 horas de 29/01/2021, pelo formulário disponível no site Portal do Investidor:

www.investidor.gov.br/menu/Menu_Academico/Comite_educacao/Iniciativas/PremioImprensa.html

Novos Associados do IBRI

Alana Paula Santos (DURATEX); Alceu Demartini de Albuquerque (GRENDENE); Amanda Munhoz (MZ GROUP); Camila Silva Francischelli (MOVIDA); Daniel de Paiva Gomes (VIEIRA, DRIGO E VASCONCELLOS ADVOGADOS); Danielle Maia (USIMINAS); Danilo Cabrera (MINERVA FOODS); David Jaques Wajnszok (TEN SISTEMAS E REDES); Emilio Sanches Salgado Junior (ESTAPAR); Fernanda Brienza dos Santos (ITAÚSA); Larissa Lordaro Pessoa (MOVIDA); Marcele Magalhães (MZ GROUP); Mariana Fontenelle (DURATEX); Mariana Vilar Schlusen; Melissa Schleich (PWC); Rafael Wajnszok (TEN SISTEMAS E REDES); Regiane Abreu (LIGHT); Rodolpho Tomé Zabisky (MZ GROUP); e Rogério de Moraes (TRIUNFO PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS).



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: Presidente: Anastácio Ubaldino Fernandes Filho (AEGEA SANEAMENTO) | Vice-Presidentes: Diego Carneiro Barreto (IFOOD); e Guilherme Setubal Souza e Silva (DURATEX) | **Conselheiros:** Eduardo Pavanelli Galvão (GRUPO ULTRA - ULTRAPAR); Fernando Foz de Macedo; Geraldo Soares Leite Filho (ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.); Guilherme Luiz Nahuz (HAPVIDA); Phillipe Casale (COSAN); José Sálvio Ferreira Moraes; Renata Oliva Battiferro; Rodrigo dos Reis Maia (GERDAU); e Rodrigo Lopes da Luz.

DIRETORIA EXECUTIVA: Presidente: Bruno Brasil (ITAÚSA) | **Diretor Vice-Presidente e Diretor Regional São Paulo:** André Luiz Gonçalves (JSL LOGÍSTICA) | **Diretor Regional Minas Gerais:** Matheus Torga (HERMES PARDINI) | **Diretora Regional Rio de Janeiro:** Carla Dodsworth Albano Miller (PETROBRAS) | **Diretor Regional Sul:** Roberto Pezzi (FRAS-LE) | **Diretor Técnico:** André Vasconcellos (ELETROBRAS); **Diretora de Comunicação e Eventos:** Marília Barbosa Nogueira (EDP ENERGIAS DO BRASIL).

Todas as soluções de comunicação que uma companhia aberta precisa

Formada por profissionais com ampla experiência na cobertura do mercado financeiro e em assessoria de imprensa, a Compliance, em parceria com a Haven, dispõe das melhores ferramentas para atender às necessidades de comunicação das empresas. Confira nossos cases no site!

Transparência e destaque na imprensa

A divulgação na imprensa, quando realizada de forma estratégica, é a maneira mais efetiva de uma empresa transmitir seus valores e mensagens aos públicos que pretende atingir.



Engajamento de Stakeholders

Comunicação contínua e estratégica com seus públicos de interesse.



Relações com Investidores

Auxílio na elaboração de informações relevantes e posicionamento da companhia com relação ao mercado de capitais.



A história da Companhia

Apuração, redação e edição de relatórios anuais, livros corporativos e publicações customizadas.



Presença na Web

Desenvolvimento de sites, geração de conteúdo, gestão de mídias sociais e otimização dos motores de busca SEO.



Desafios do trabalho remoto para Relações com Investidores

No final de 2019, quando normalmente apresento o plano estratégico de relações com investidores (RI) para a diretoria, eu não poderia imaginar que, apenas três meses depois, todo o meu planejamento teria que ser reestruturado, fosse em termos de “road shows”, conferências e reuniões de atualizações com investidores, ou em relação ao Dia do Investidor e visitas aos escritórios regionais.

por **MARILIA NOGUEIRA**

Da noite para o dia, tivemos que nos recolher e nos adaptar à nova realidade do trabalho remoto. De certa forma, o trabalho de RI já possibilitava parcialmente isso, devido ao grande número de viagens e reuniões fora do escritório. Mas como adaptar agenda, incertezas e impactos financeiros com a chegada de uma pandemia que nos fez repensar, inclusive, nossos conceitos e prioridades?

Estamos na “Era da Inovação” e sempre ouvi colegas de outras áreas dizerem que era muito difícil inovar em RI. Está aí um bom momento para que as áreas quebrem seus tabus e utilizem a tecnologia a seu favor. As viagens foram substituídas por *road shows* virtuais, que se tornaram mais produtivos e assertivos, permitindo conectar, em questão de minutos, investidores de todos os continentes. Sim, você leu corretamente... o tempo gasto em aeroportos e deslocamentos passou a ser utilizado como tempo “produtivo”.

Apesar de todo o cenário de incerteza, a pandemia aproximou RIs, executivos e investidores, pois fez com que muitas pessoas que não tinham acesso a CEOs, CFOs e COOs passassem a conhecer um pouco mais sobre as companhias, seus desafios e estratégias. Em especial, podemos destacar os investidores pessoa física, cujo número, desde o início da pandemia, cresceu 28%, segundo dados da B3. O “novo normal” no início parecia um pouco estranho e, hoje, mais de 90 dias depois, percebemos que veio para ficar e trouxe mudanças muito positivas para o dia a dia, com destaque para a maior visibilidade e inserção dos RIs nas pautas estratégicas das companhias, além da “chuva” de *lives* e *webinars* que entregam conteúdo permanente e constante para o público.

Entretanto, todo esse uso de inovação e tecnologia não substituirá totalmente as reuniões presenciais, uma vez que o relacionamento entre investidores e companhias vai muito além de histórias contadas em slides de powerpoint. Ele vem da construção de uma relação de confiança e fidelidade, que é estabelecida a partir de sinais físicos, como um aperto de mão. A confiança e o comprometimento assumidos em uma reunião presencial não podem ser substituídos por telas de computadores, que muitas vezes ficam com as câmeras desligadas, deixando a impressão de que falamos com a máquina, sem termos a certeza de que a pessoa do outro lado conseguiu captar a mensagem desejada.

Na minha opinião, o modelo ideal será híbrido, composto por otimização de viagens, que passarão a ser mais bem aproveitadas, a fim de fidelizar os investidores, e uma parcela substancial de encontros será feita por meio de *road shows* virtuais, que passarão a ser mais frequentes e demandados para *follow-up* de informações. Além disso, *lives* e *webinars* temáticos serão cada vez mais cruciais para entendimento e imersão nos negócios de atuação. E, se preparem, porque grande parte do orçamento das áreas de RI será capturado pela área de controladoria em 2021. **RI**



MARILIA NOGUEIRA

é diretora de comunicação e eventos do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) e gestora executiva de relações com investidores da EDP Energias do Brasil.
marilia.nogueira@edpbr.com.br

Quando se trata de informação você prefere velocidade ou credibilidade?



O Valor PRO oferece os dois e muito mais.

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

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

Valor^{PRO}

Versátil como o mercado.
Confiável como o Valor.

Melhores Empresas
para Trabalhar™
Mulher
Great
Place
To
Work.
BRASIL
2020

2020
=
Bloomberg
Gender-Equality
Index



publicis

OS
S
E
R
V
I
Ç
O
S

O melhor banco para
a mulher trabalhar.



banco.bradesco @Bradesco facebook.com/Bradesco
Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022
SAC - Alô Bradesco: 0800 704 8383
SAC - Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099
Ouvidoria: 0800 727 9933