

CRISE CLIMÁTICA: ENTRE O ALARMISMO E A ESPERANÇA

# RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revistaRI.com.br

# ESG

CAINDO NA REALIDADE

AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS CONTINUAM ESSENCIAIS,  
MAS DEVEM ESTAR ALIADAS A RESULTADOS CONCRETOS

por **MARCELO MURILO**

n°280  
ABR 2024



## GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM MUNDO BELICO

por **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ**

## A IMPORTÂNCIA CRESCENTE DO ESG EM FUSÕES & AQUISIÇÕES

por **ROBERTO VENTURA e LEONARDO LUGOBONI**

## ESG & SUPPLY CHAIN: INTEGRANDO EFICIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

por **IURI PINTO**

## BIODIVERSIDADE SE APROXIMA DO CENTRO DAS DISCUSSÕES ESG

por **FELIPE NESTROVSKY e FERNANDA BRITTO**



D

Bacia com  
caixa integrada



E

Design  
ergonômico



T • A

L

Tecnologia Alta  
Performance Deca



H

Tecnologia  
Total Clean



! S

M O

É O  
QUE FAZ  
A DECA  
SER  
A DECA.

Design para  
ver e viver.



Bacia Single Extreme. Disponível na cor Branca.

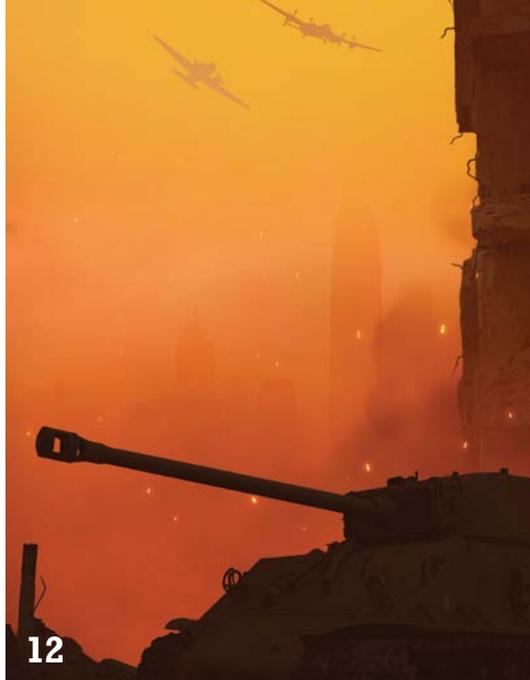
TECNOLOGIA  
EM SINERGIA  
COM DESIGN.

**Bacias Single.**

Quando a tecnologia e o design se encontram, não é só um detalhe. É detalhismo. A linha de bacias Single se apresenta nas versões Basic, Wash e Extreme, com caixa acoplada integrada e design ergonômico, somados a múltiplas funcionalidades para oferecer maior bem-estar e conforto para o seu dia a dia.

# RI

nº 280 • Abril 2024



12



52



30

## 06 Criação de Valor

A importância crescente do **ESG em Fusões e Aquisições**

POR ROBERTO VENTURA E LEONARDO LUGOBONI

## 08 Sustentabilidade

**ESG: Caindo na realidade**

POR MARCELO MURILO

## 12 Governança

**Governança Corporativa em um Mundo Bélico**

POR ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ

## 20 Orquestra Societária

**Sustentabilidade & ESG:**

Sim, questões de Direitos Humanos

POR CIDA HESS E MÔNICA BRANDÃO

## 26 Gestão de Risco

**Biodiversidade se aproxima do centro das discussões ESG**

POR FELIPE NESTROVSKY E FERNANDA BRITTO

## 30 Voz do Mercado

**Conselheiros Independentes: o valor e a responsabilidade da atuação com autonomia**

POR JOÃO PEDRO NASCIMENTO

## 34 Melhores Práticas

**ESG & Supply Chain: integrando eficiência e Sustentabilidade**

POR IURI PINTO

## 38 Empresas Familiares

**DNA da Família Empresária:**

desafios essenciais na perenização do legado

POR LUCIANA TANNURE

## 42 IBGC Comunica

**Princípio de Transparência & Remuneração de Administradores**

POR CAMILA SILVA E LUIZ MARTHA

## 44 Equidade

**Lei de Igualdade Salarial**

POR ALEXANDRE OLIVEIRA

## 46 Espaço

**APIMEC Brasil**

**Reforma Tributária aprovada: o que esperar das informações contábeis**

POR EDISON FERNANDES

## 50 Livro

**Sem medo de investir na Bolsa:**

quem sabe investe melhor

POR ROBERTO TEIXEIRA DA COSTA

## 52 Educação Financeira

**Crise Climática: entre o alarmismo e a esperança**

POR JURANDIR SELL MACEDO

## 55 IBRI Notícias

**Prêmio APIMEC IBRI estimula a profissionalização contínua do mercado**

POR JENNIFER ALMEIDA

## 63 Opinião

**Quais números ambientais realmente importam para os investidores?**

POR WILLIAM COX



## REVISTA RI®

É uma publicação mensal da IMF Editora Ltda.

Av. Erasmo Braga, 227 - sala 511

20020-000 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: (21) 2240-4347

ri@imf.com.br

www.revistaRI.com.br

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

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

**Projeto Gráfico:** DuatDesign

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

# O SITE DA SUA

# EMPRESA REALMENTE

# TEM A CARA DELA?

**WEBSITES DE RELAÇÃO COM INVESTIDORES | CORPORATIVO | E DE SUSTENTABILIDADE**

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



**FERRAMENTAS PRÓPRIAS DE RI**



**TECNOLOGIA RESPONSIVA**



**SEGURANÇA**



**CUSTOMIZAÇÃO**



**SEO**

## FERRAMENTAS PRÓPRIAS E CUSTOMIZADAS DE RI:

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



**QUER SABER MAIS?**  
**BRIDGE.AATB.COM.BR**

**BRIDGE**

COMUNICAÇÃO COM INVESTIDORES

# LUCRATIVIDADE EM MOVIMENTO

EXPLORANDO OS CICLOS DO MERCADO  
IMOBILIÁRIO DE NOVA YORK

## SONHO DE UM PIED-À-TERRE:

A combinação atual de aumento de juros e redução da atividade oferece vantagens excepcionais, permitindo ofertas com maiores margens de negociação, algo atípico nesta metrópole.

## PROPRIEDADES RESIDENCIAIS MULTIFAMILY:

Nos EUA, as propriedades residenciais multi-family desfrutam de um mercado robusto, oferecendo diversificação, renda passiva, escalabilidade, vantagens fiscais e potencial de valorização

## PROJETOS DE RETROFIT:

O nicho de reforma e revenda cresce com a demanda por soluções rápidas em propriedades subvalorizadas, proporcionando retornos lucrativos.

## VENDA EM VOLUME:

Aquisição em “atacado” de imóveis recém lançados oferece descontos significativos para investidores institucionais, maximizando os retornos em áreas de alta demanda em Manhattan.



**ENTRE EM  
CONTATO**

**TRUTHTRUSTADVISORYTEAM.COM  
INFO@TRUTHTRUSTADVISORYTEAM.COM**

---

# TRANSPARÊNCIA, CONFIANÇA E EXPERIÊNCIA

---

NOSSA TRÍADE PARA RELACIONAMENTOS DURADOUROS



**TRUTH & TRUST**

ADVISORY TEAM AT KELLER WILLIAMS NYC

# A IMPORTÂNCIA CRESCENTE DO **ESG** EM **FUSÕES** & **AQUISIÇÕES**

Com a expectativa no crescimento de Fusões e Aquisições no Brasil em 2024, os fatores ESG (Ambiental, Social e Governança) ganham relevância nestas transações. Demandas regulatórias, consciência dos consumidores, comportamento ético dos funcionários, entre outras coisas, refletem diretamente na reputação das empresas.

por **ROBERTO VENTURA** e **LEONARDO LUGOBONI**

Assim os aspectos ESG tornam-se cruciais na avaliação da atratividade e no *valuation* para fusões e aquisições pois, se por um lado, uma boa estratégia de ESG consegue aumentar o valor de mercado de uma organização, uma percepção alta de riscos pode ter o efeito contrário. Especificamente quando se trata de fusões e aquisições, o Desempenho ESG pode afetar oportunidades de crescimento, acesso a financiamento, sucesso em licitações, valorização das ações.

Uma ferramenta que pode ser usada para tangibilizar a estratégia ESG é a matriz de materialidade. A Matriz de Materialidade é uma ferramenta estratégica que permite às empresas identificar e priorizar os temas ESG mais relevantes para seus negócios e *stakeholders*. Ela serve como um mapa

para direcionar os esforços da empresa em direção a um futuro sustentável e responsável. Empresas com matriz de materialidade sólida, detém maior preparo para desafios futuros potencializando a avaliação.

Em uma fusão ou aquisição, a Matriz de Materialidade ajuda a compreender se na fusão ou aquisição os objetivos de ESG estão alinhados. Ela também facilita a identificação de sinergias e compatibilidade entre as culturas e valores das empresas envolvidas além de avaliar riscos e oportunidades da transação. Após a transação, a Matriz de Materialidade fornece uma base sólida para comunicar os objetivos e resultados ESG aos *stakeholders*. Neste contexto a diligência ESG também ganha destaque.

A diligência de ESG é considerada um componente essencial nos processos de fusões e aquisições e pode contemplar temas como:

- Gestão de Recursos Naturais:
- Uso de fontes renováveis de energia e práticas de economia circular.
- Mudanças Climáticas
- Biodiversidade
- Poluição e Resíduos
- Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.
- Saúde e Segurança no Trabalho
- Investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores
- Relação transparente e respeitosa com as comunidades locais
- Governança Corporativa
- Código de conduta e políticas anticorrupção
- Divulgação clara e transparente de informações
- Relatórios de sustentabilidade e indicadores de desempenho
- Identificação, avaliação e mitigação de riscos
- Plano de resposta a crises e eventos inesperados
- Cultura de compliance e ética nos negócios
- Regulamentação local
- Conformidade com normas internacionais

A PWC de Luxemburgo, em sua publicação “*Diretiva de Due Diligence de Sustentabilidade Corporativa – Um foco em toda sua cadeia valor*” destaca a adoção da norma Diretiva de Devida Diligência em Sustentabilidade Corporativa (CS3D) pelo Parlamento Europeu, que tem por objetivo garantir que as empresas gerenciem de forma responsável os impactos negativos que envolvem direitos humanos, meio ambiente nas cadeias de valor globais, incluindo operações subsidiárias e parceiros comerciais, dentre as exigências, o detalhamento da abordagem de due diligence em curto médio e longo prazo, seguido de medidas de monitoramento. A União Europeia projeta a implementação do imposto de Carbono (CBAM) incidindo em produtos que emitem carbono na cadeia logística como: alumínio, fertilizantes e eletricidade. No Brasil, temos as Práticas Recomendadas da ABNT, PR 2030 que contempla os critérios ESG e PR 2060 abordando a neutralidade de carbono.

A transparência e os mecanismos de governança são valorizados pelos investidores, e se torna um fator associados à atratividade das empresas. Da mesma forma, alguns investidores estão se recusando a investir em empresas com práticas ESG inadequadas e desinvestindo de empresas que não



O ESG não é mais reconhecido por uma formalidade ou questão de conformidade, mas como um fator que agrega valor intrínseco aos negócios. Investidores e empresas identificam vantagens competitivas no ESG como ética, cultura organizacional, recorrência do consumidor e perpetuidade.



demonstram progresso na implementação de práticas ESG mais robustas. Desta forma, os conselheiros e acionistas em negociações de fusão e aquisição, cada vez mais se debruçam sobre as preocupações relacionadas à ESG e ao atendimento dos interesses de todos os stakeholders envolvidos.

O ESG não é mais reconhecido por uma formalidade ou questão de conformidade, mas como um fator que agrega valor intrínseco aos negócios. Investidores e empresas identificam vantagens competitivas no ESG como ética, cultura organizacional, recorrência do consumidor e perpetuidade. A estratégia de ESG tornou-se um direcionador da saúde e perspectivas de longo prazo das empresas e se consolida cada vez mais como elemento central nas etapas de fusão e aquisição das organizações. **RI**

---

#### **ROBERTO VENTURA**

é Head de Governança e PMO, mestrando em Governança Corporativa pela FMU & UNIFESP, com MBA em Gestão Estratégica e Econômica pela FGV, membro da comissão de ESG da Board Academy.  
[robertoventura.rv@gmail.com](mailto:robertoventura.rv@gmail.com)

#### **LEONARDO LUGOBONI**

é doutor em Administração pela FEA-USP e é professor do mestrado em governança da Unifesp/FMU e professor do mestrado em administração da FECAP além de consultor na área de estratégia e ESG.  
[leonardo.lugoboni@unifesp.br](mailto:leonardo.lugoboni@unifesp.br)

# ESG

## CAINDO NA REALIDADE

A fase romântica e do sensacionalismo acabou!  
As práticas sustentáveis continuam essenciais, mas  
devem estar firmemente aliadas a resultados concretos.

por **MARCELO MURILO**

### O NOVO PARADIGMA DO ESG

Nos últimos anos, o conceito de ESG (ambiental, social e governança) emergiu como uma força transformadora no cenário empresarial global. Originalmente impulsionado por um idealismo focado em “salvar o planeta”, o movimento ESG tem sido caracterizado por um entusiasmo quase romântico em torno da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa. Empresas e investidores adotaram práticas ESG como um emblema de progresso ético e ambiental, muitas vezes sob a pressão de campanhas públicas e demandas de consumidores por uma maior transparência e comprometimento com o bem-estar planetário.

Contudo, um novo momento está sendo desenhado para o ESG, marcado por uma mudança substancial em direção a uma abordagem mais pragmática e focada em resultados. A realidade atual, especialmente nos Estados Unidos, revela um cenário onde práticas ESG estão sendo recalibradas

“

Empresas e investidores adotaram práticas ESG como um emblema de progresso ético e ambiental, muitas vezes sob a pressão de campanhas públicas e demandas de consumidores por uma maior transparência e comprometimento com o bem-estar planetário.

”

para se integrar mais estreitamente às operações e estratégias corporativas, alinhando-se com os objetivos de negócios e resultados financeiros.

Em suma, o ESG está evoluindo de uma bandeira de idealismo para uma prática empresarial essencial, alinhada com a realidade pragmática dos negócios. Este novo momento exige dos conselheiros uma liderança informada e estratégica, capaz de navegar pelas águas, às vezes turbulentas, da gestão sustentável e responsável.

### **A MUDANÇA DE CENA NOS EUA**

O cenário dos Estados Unidos em 2023 ilustra vividamente as mudanças em curso em relação ao ESG, onde legislações e políticas estão sendo revisadas e, em muitos casos, redefinidas. O início do ano testemunhou uma enxurrada de ações legislativas e regulatórias em nível estadual, visando explicitamente o papel do ESG nos investimentos e decisões empresariais. Desde janeiro, mais de 150 projetos de lei e resoluções com foco anti-ESG foram apresentados em 37 estados. Contudo, uma grande parte dessas medidas falhou em ser aprovada, refletindo uma resistência significativa a uma rejeição total dos princípios ESG.

Esse movimento de resistência, no entanto, não é uniforme. A pressão política sobre o ESG, liderada por políticos republicanos, resultou em ações legais e campanhas de alto perfil contra líderes da indústria que promovem ESG. Empresas financeiras e ativistas que desafiam as empresas sobre suas práticas de sustentabilidade enfrentaram um crescente contra-ataque em 2022, evidenciado pela postura crítica de vários estados, como Texas e Florida, que acusaram grandes gestores de fundos, como BlackRock, de “boicotar” empresas de combustíveis fósseis.

Nesse contexto polarizado, o Vanguard Group, um dos maiores gestores de fundos mútuos do mundo, retirou-se da iniciativa Net Zero Asset Managers (NZAM), citando a necessidade de demonstrar sua independência. Essa ação sublinha a tensão crescente entre os objetivos de investimento ESG e as pressões políticas que buscam restringi-los.

Diante dessas mudanças, é imperativo que as empresas e seus conselheiros reconheçam a necessidade de uma abordagem mais pragmática ao ESG. A integração do ESG às práticas corporativas normais, alinhada aos objetivos de negócios e resultados financeiros, não apenas atende às exigências regulatórias e às expectativas dos stakeholders, mas também posiciona as empresas para um sucesso sustentável no longo prazo.

### **DO ROMANTISMO À REALIDADE**

A trajetória do ESG nos últimos anos reflete uma jornada do idealismo romântico para uma integração mais pragmática e focada em resultados dentro das práticas corporativas. Inicialmente, o movimento ESG foi impulsionado por uma visão quase utópica de transformação social e ambiental, onde as empresas eram incentivadas a adotar práticas sustentáveis como um fim em si mesmo, muitas vezes sem uma clara conexão com os resultados financeiros ou a eficiência operacional.

Essa abordagem idealista, embora nobre em suas intenções, enfrentou desafios práticos significativos à medida que empresas e investidores começaram a buscar uma compreensão mais concreta do impacto do ESG nos resultados financeiros e na sustentabilidade a longo prazo das operações. A necessidade de alinhar as práticas de ESG com os objetivos de negócio e os resultados financeiros tornou-se cada vez mais evidente.

Nesse contexto, o ESG começou a ser visto sob uma luz diferente, não mais como uma série de metas altruístas desconectadas da realidade corporativa, mas como um conjunto de práticas integradas que podem impulsionar a inovação, a eficiência e, por fim, o sucesso financeiro. As empresas começaram a perceber que a adoção de práticas sustentáveis não apenas beneficia o meio ambiente e a sociedade, mas também pode levar a uma vantagem competitiva, melhorar a reputação da marca e atender às crescentes demandas dos consumidores e investidores por responsabilidade corporativa.

A qualidade total e o movimento 5S, por exemplo, oferecem um paralelo útil. Assim como essas práticas de gestão se tornaram fundamentais para a eficiência operacional e a satisfação do cliente, o ESG está se tornando uma parte essencial da estratégia corporativa. A ênfase na qualidade, que começou como uma série de iniciativas e campanhas específicas, evoluiu para se tornar uma expectativa padrão em todas as operações. Da mesma forma, o ESG está se movendo para além das campanhas promocionais e se tornando uma parte integrada da gestão empresarial, com um foco claro nos resultados tangíveis e na criação de valor de longo prazo.

Este novo paradigma do ESG reflete uma maturidade crescente na abordagem das empresas à sustentabilidade e responsabilidade social. As práticas de ESG, longe de serem um conjunto de metas idealistas, são agora reconhecidas como práticas óbvias que permitem a uma empresa ser mais bem administrada, mais inovadora e mais resiliente aos desafios do futuro. Este é um momento decisivo para o ESG, à

## SUSTENTABILIDADE

medida que se torna uma prática empresarial normalizada, profundamente enraizada nas estratégias de negócios e operações cotidianas.

### **ESG: UMA PRÁTICA ÓBVIA PARA O SUCESSO EMPRESARIAL**

É importante reconhecer que o ESG está se consolidando como uma prática óbvia para qualquer empresa que busca prosperar em um mercado cada vez mais consciente e exigente.

As práticas de ESG oferecem uma estrutura para as empresas se tornarem mais resilientes e adaptáveis às mudanças globais. Por exemplo, a gestão ambiental eficaz pode ajudar a empresa a reduzir custos através da economia de recursos e da eficiência energética. Da mesma forma, práticas sociais responsáveis podem melhorar o engajamento e a satisfação dos funcionários, resultando em maior produtividade e inovação. Além disso, a governança sólida fortalece a confiança dos investidores e stakeholders, mitigando riscos e melhorando o desempenho financeiro.

Este alinhamento do ESG com os resultados financeiros reflete uma compreensão crescente de que práticas empresariais sustentáveis e responsáveis são não apenas eticamente desejáveis, mas economicamente sensatas. Investidores e consumidores estão cada vez mais atentos ao impacto ambiental e social das empresas em que investem e das quais compram produtos ou serviços. Empresas que ignoram essa tendência correm o risco de perder relevância e valor de mercado.

A visão de que o ESG é uma prática óbvia para o sucesso empresarial é reforçada pelo reconhecimento de que as empresas que adotam essas práticas tendem a ser mais inovadoras e capazes de antecipar e responder a desafios e oportunidades futuras. O ESG, portanto, torna-se um indicador chave de uma empresa bem gerida, que não só busca lucros no curto prazo mas também assegura sua viabilidade e crescimento a longo prazo.

Para os conselheiros, essa realidade implica uma responsabilidade de guiar suas empresas na integração eficaz do ESG, assegurando que estas práticas sejam mais do que apenas uma fachada para relações públicas. Isso envolve uma compreensão profunda de como o ESG pode ser utilizado para impulsionar a inovação, melhorar a eficiência e criar um ambiente de trabalho positivo, contribuindo para o sucesso financeiro e sustentabilidade da empresa.

Em suma, o ESG está se estabelecendo como uma parte intrínseca e indispensável da gestão moderna, uma ferramenta essencial para as empresas que desejam não apenas sobre-

viver, mas prosperar em um mundo em rápida mudança. A incorporação do ESG nas estratégias empresariais não é mais uma opção, mas uma necessidade para as empresas que buscam manter sua competitividade e relevância no século XXI.

### **ORIENTAÇÕES PARA CONSELHEIROS**

Na nova realidade do ESG, conselheiros enfrentam o desafio de orientar suas empresas por um caminho que harmonize práticas sustentáveis com os objetivos de negócio e financeiros. A tarefa não é pequena, mas é essencial para garantir a prosperidade e a relevância no longo prazo.

Aqui estão orientações estratégicas para conselheiros neste novo momento do ESG:

#### **• Alinhamento Estratégico**

Conselheiros devem assegurar que a integração do ESG esteja alinhada com a estratégia geral da empresa, servindo como um motor de crescimento e inovação. Isso inclui identificar oportunidades onde práticas de ESG possam criar vantagens competitivas, como o desenvolvimento de novos produtos sustentáveis ou a entrada em mercados conscientes sobre questões ambientais e sociais.

#### **• Cultura Corporativa**

Promover uma cultura corporativa que valorize a transparência, responsabilidade e sustentabilidade é crucial. Conselheiros devem incentivar a liderança a cultivar um ambiente onde o compromisso com o ESG seja visto como parte integrante dos valores da empresa, estimulando todos, desde a alta direção até os colaboradores, a contribuir para objetivos sustentáveis.

#### **• Comunicação e Engajamento**

Manter uma comunicação clara e aberta com todos os stakeholders é fundamental. Conselheiros devem orientar as empresas a comunicar suas políticas, práticas e progressos em ESG de maneira transparente, construindo confiança e credibilidade com investidores, consumidores, funcionários e a comunidade em geral.

#### **• Monitoramento e Avaliação**

Implementar sistemas robustos de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso das iniciativas de ESG é essencial. Conselheiros devem assegurar que a empresa esteja não apenas cumprindo com suas metas de ESG, mas também avaliando o impacto dessas práticas nos resultados financeiros e operacionais, ajustando estratégias conforme necessário.

- **Educação Contínua**

Conselheiros devem promover a educação contínua sobre ESG dentro da empresa, assegurando que a liderança e os colaboradores estejam informados sobre as melhores práticas, tendências e regulamentações. Isso pode incluir workshops, seminários e cursos, bem como a colaboração com consultorias especializadas em ESG.

- **Adaptação às Mudanças**

O ambiente de ESG está em constante evolução, com novas regulamentações, expectativas dos stakeholders e desafios ambientais surgindo regularmente. Conselheiros devem manter uma postura proativa, orientando as empresas a adaptar-se rapidamente a essas mudanças, garantindo a conformidade e aproveitando novas oportunidades.

Em resumo, a nova fase do ESG exige dos conselheiros uma abordagem equilibrada e estratégica, que reconheça a importância de integrar práticas sustentáveis de maneira que contribuam para o sucesso financeiro e operacional da empresa. Através de um compromisso genuíno com o ESG, conselheiros podem guiar suas empresas para um futuro em que a sustentabilidade e o sucesso empresarial andam de mãos dadas, assegurando que a empresa não só prospere, mas também contribua positivamente para a sociedade e o meio ambiente.

## **ESG COMO A NOVA NORMA**

O movimento ESG está, indubitavelmente, entrando em uma nova era. Longe de ser uma moda passageira ou um conjunto de práticas isoladas, o ESG está se consolidando como uma norma operacional para empresas que desejam se posicionar de forma sustentável e responsável no século XXI. Este novo momento do ESG, caracterizado por uma abordagem mais pragmática e integrada à gestão empresarial, reflete uma evolução natural nas práticas de negócios à medida que o mundo enfrenta desafios ambientais, sociais e de governança cada vez mais complexos.

Para os conselheiros, este período representa uma oportunidade de liderar com visão e estratégia, orientando suas empresas a adotarem práticas de ESG que não apenas cumpram com regulamentações e expectativas sociais, mas que também promovam inovação, resiliência e sucesso financeiro.

No entanto, é importante reconhecer que a jornada do ESG está longe de ser concluída. Os desafios ambientais e sociais que o mundo enfrenta continuam a evoluir, e com eles, as expectativas em relação ao papel das empresas na sociedade. Assim, a integração do ESG nas práticas empresariais



**A nova fase do ESG exige dos conselheiros uma abordagem equilibrada e estratégica, que reconheça a importância de integrar práticas sustentáveis de maneira que contribuam para o sucesso financeiro e operacional da empresa.**



deve ser vista como um processo contínuo de aprendizado, adaptação e inovação.

Os conselheiros, portanto, devem permanecer vigilantes, proativos e engajados na promoção de uma abordagem de ESG que seja ao mesmo tempo ética, pragmática e alinhada com os objetivos de longo prazo da empresa. Ao fazer isso, eles não apenas garantirão a sustentabilidade e o sucesso de suas empresas, mas também liderarão pelo exemplo, mostrando como o compromisso com práticas responsáveis pode criar um futuro mais promissor para todos.

Em resumo, o ESG está se estabelecendo como a nova norma na gestão empresarial. Este é um momento decisivo para os conselheiros e suas empresas adotarem práticas que refletem não apenas um compromisso com a responsabilidade corporativa, mas também com a excelência operacional e a inovação. **RI**



### **MARCELO MURILO**

é Cofundador e VP de Inovação do Grupo Benner, Mentor, Conselheiro, Embaixador e membro de Comissão ESG da Board Academy, membro do Conselho Consultivo Sênior do Instituto Capitalismo Consciente Brasil e Especialista do Gerson Lehrman Group e da Coleman Research – Fala sobre Inovação, Governança e EESG.  
[marcelo.murilo@benner.com.br](mailto:marcelo.murilo@benner.com.br)

# GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM MUNDO BÉLICO

A terceira década do século XXI tem sido marcada por acontecimentos assustadores pouco previsíveis, mudando em essência todas as instâncias de Governança: a Mundial, a dos Países e a Corporativa. Em dezembro de 2019, o mundo corporativo entrou em uma espécie de stress tentando entender os recados do posicionamento de Larry Fink sinalizando que a BlackRock (*empresa que é fundador e CEO*) só investiria em projetos e empresas que estivessem direcionados com a Agenda ESG, mais especificadamente em DE&I: Diversidade, Equidade e Inclusão.

por **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ**

Em março de 2020, o planeta praticamente entrou em *lockdown* com a pandemia de Covid-19, colocando em evidência o “S” desta Agenda, o Social, muito estimulado pelo pânico da letalidade do vírus e também pela inexistência de antídoto naquele momento que fizesse frente a esse perigo.

Em perspectiva histórica, podemos considerar que tivemos um grande choque a cada cem anos, rigorosamente: 1720, a *gran plaga* de Marsella; 1820, *pandemia de cólera*; 1920, *la gripe española*; 2020, a covid-19. A reação frente às pandemias e epidemias anteriores era “isolar o problema” (se necessário, condenando os infectados) e “prosseguir a vida da sociedade” (protegendo a economia tal como funcionava antes). Pela primeira vez, em todos os continentes e em todas as tradições culturais, a atitude com a coronavírus foi distinta, optando-se pela proteção material das vidas.

O hiato pandêmico, 2020 e 2021, colocou em debate nossos princípios de convivência, fortalecendo conscientizações coletivas na direção da valorização do que é realmente útil e pertinente, da compreensão da importância individual e social do trabalho, da valorização do trabalho como instrumento de geração e de acesso a bens e serviços, da importância das atitudes individuais para a vida em sociedade e dos princípios básicos que regem o funcionamento das cadeias de produção e do sistema econômico como um todo. E dentro desse contexto, a Agenda ESG foi inserida, ganhando força e colocando em xeque o conceito de sustentabilidade, em que os gargalos setoriais, como desigualdade, poluição, exclusão e outros, precisavam ser integrados em função da vida e da saúde como direito fundamental de equidade. O termo DE&I ganhou corpo tendo como patrocinador maior BlackRock, o maior fundo de investidores institucionais e formador de opinião do planeta. O impacto foi agressivo e influenciou o planejamento de curto e médio prazo das empresas de forma geral.

O ano 2022 foi extremamente complexo! Em fevereiro, com a invasão russa da Ucrânia, outras situações foram adicionadas ao contexto ESG e geopolítico, expondo a insegurança energética da Europa e enviando ondas de choques através dos mercados globais, principalmente os de energia e alimentos.

Enquanto a guerra na Ucrânia redobrava a urgência de reduzir a dependência de combustíveis fósseis, materializava-se também o dilema de que “a transição verde” provavelmente dependeria de recursos de muitos países com os quais o Ocidente estava cada vez mais cauteloso em fazer negócios. A tal transição verde, muito explicitada no “E” (*Environmental*)

“

**A meu ver, a guerra do Hamas versus Israel tem questionado profundamente a evolução e as conquistas da Agenda ESG, trazendo à baila o “S” de Social de forma mais pungente na consistência e coerência de seus propósitos.**

”

da Agenda ESG, passou a ser tão questionada e discutida quanto o “S” de Social. O recado dado foi: a transição verde irá acontecer, não na velocidade desejada, mas na possível.

Acompanhando as sinalizações da BlackRock, através da tradicional carta anual aos CEOs, Larry Fink naquele ano eliminou a sigla ESG do seu vocabulário e pronunciamentos alegando a difícil polarização política que o termo provocava, mas garantindo o foco em suas investidas na direção dos investimentos de transição energética.

Com a deterioração das relações sino-americanas, da China com Taiwan, da guerra Rússia x Ucrânia e de outras pequenas guerras focalizadas, o tabuleiro de xadrez geopolítico, que já estava difícil de entender, sofreu outro grande e inusitado impacto em 2023, quando, em outubro, o grupo terrorista Hamas atacou o Estado de Israel. O mundo de forma geral ficou estarecido, indignado e perplexo com as cenas de barbárie, de atrocidade cometidas pelo Hamas contra o povo israelita, palestino e todos os países que tinham cidadãos na área de conflito.

Mais assustador e insólito que a barbárie filmada e acompanhada em tempo real pela mídia global, como se fosse um troféu orgulhosa e asquerosamente conseguido, esse ataque provocou um levante intolerável e antissemita ao redor do planeta, inimaginável até aquele momento.

**A meu ver, a guerra do Hamas versus Israel tem questionado profundamente a evolução e as conquistas da Agenda ESG, trazendo à baila o “S” de Social de forma mais pungente na consistência e coerência de seus propósitos.**



**No momento em que três importantes universidades americanas defenderam a narrativa do, “dependendo do contexto”, barbáries poderiam acontecer, o foco DE&I literalmente foi jogado às traças. Como falar em Diversidade, Equidade e Inclusão dependendo do contexto? O respeito ao outro, que é a base ética e sustentável do DE&I, foi vituperado pela narrativa e contexto de horror e intolerância crescentes.**

No momento em que três importantes universidades americanas defenderam a narrativa do, “dependendo do contexto”, barbáries poderiam acontecer, o foco DE&I literalmente foi jogado às traças. Como falar em Diversidade, Equidade e Inclusão dependendo do contexto? O respeito ao outro, que é a base ética e sustentável do DE&I, foi vituperado pela narrativa e contexto de horror e intolerância crescentes.

Entramos em 2024 acompanhando a forte reação do agro europeu contra as medidas acordadas no Tratado Verde Europeu, e a persistência dos problemas de confiabilidade e materialidade dos dados ESG. Na ausência de qualquer consistência regulatória ou visão global sobre a transição energética, as empresas terão que fazer apostas sobre os combustíveis e sistemas de energia do futuro, o que pode colocar em risco seus planos de descarbonização e sua existência em longo prazo, se fizerem a escolha errada. Larry Fink, por sua vez, enfatizou em sua quarta carta aos CEOs que a prioridade atual da estratégia empresarial deveria ser

a Resiliência Financeira em complementação às estratégias de sustentabilidade empresarial.

Acredito que o mundo continuará altamente integrado nessa terceira década do século XXI, mas a globalização não será a mesma de antes. O comércio e o investimento fluirão cada vez mais ao longo de linhas geopolíticas. Os padrões baseados em blocos criarão novos efeitos de rede para os negócios. As políticas de localização forçarão as empresas a reprojeter as operações e as cadeias de suprimentos. Em vez de se apoiarem em estratégias tradicionais e em formas familiares de fazer negócios, as empresas precisarão se adaptar a um mundo multipolar, em que as políticas geográficas e nacionais às vezes se alinham, mas frequentemente entram em conflito.

A agenda ESG passará a ser o pano de fundo, em vez de ser o foco principal do cenário geopolítico fragmentado, na medida em que os países precisarão se realinhar e se orientar a essa nova concorrência geopolítica, não dependendo de seus parceiros atuais e futuros para obter bens essenciais. E as empresas, por sua vez, necessitarão prestar maior atenção aos interesses individuais de uma gama maior de partes interessadas, sobrevivendo em nível local e direcionando esforços em cascata para eliminar os riscos das cadeias de suprimentos e das operações comerciais. Ganha força agora o “G” da Agenda ESG, o G de Governança. A robustez do sistema de Governança Corporativa fará a diferença, exigindo muito mais em competência e valores dos seus atores principais: Acionistas, Conselhos e Diretorias Executivas.

A OECD, na atualização de seus Princípios de Governança Corporativa versão 2023, inovou com os Princípios de **Sustentabilidade e Resiliência**, chamando a atenção para o papel central das empresas na economia, como garantidoras do Estado de Direito e geradoras de empregos, contribuindo para a inovação, criando riqueza e fornecendo bens e serviços essenciais. Evidenciando acima de tudo que a estrutura de governança das empresas precisará proporcionar incentivos às empresa e aos seus investidores para tomarem decisões e gerirem os seus riscos, de forma a contribuir para a sustentabilidade e a resiliência empresarial.

De forma mais genérica e sintetizando essas preocupações, identifiquei e qualifiquei a seguir mais seis tendências que impactarão as três instâncias de governança (a global, a dos estados-nação e a corporativa), além do fortalecimento do G de Governança da Agenda ESG. Essas tendências são: Governança Regulatória, Governança Cibernética, Governança Geopolítica, Governança dos Mercados, Governança Climática e Governança Tecnológica.

## TENDÊNCIAS EM GOVERNANÇA: múltiplos campos de atuação



Fonte: Elaboração da autora.

### 1. GOVERNANÇA REGULATÓRIA

A obra *Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*, editada por Jeffrey N. Gordon e Wolf-Georg Ring, levanta em seu primeiro capítulo a ideia da mudança do Direito societário para Governança Corporativa. Reflete uma mudança de visão jurídica simples da corporação para uma que se tornou mais complexa e dinâmica, acompanhada pela complexidade e dinâmica crescentes do mercado de capitais, dos mercados de insumos e dos mercados de produtos, campos de atuação das corporações. Como os sistemas de governança corporativa são parte da estrutura da economia capitalista, seu comportamento e sua arquitetura são ditados pela interação de todos esses mercados que fluem em constante movimento.

A centralidade da mudança cria uma tensão entre estabilidade e mudança, entre um sistema de governança que incentiva o investimento de longo prazo específico da empresa e um que seja mutável, adaptando-se rapidamente às mudanças do ambiente de negócios.

A agenda ESG e os impactos geopolíticos têm aumentado a pressão regulatória em todos os mercados, colocando em xeque a competência dos Conselhos de Administração de

implementar uma estrutura de governança que evolua à medida que o cenário de negócios evolui, sem ficar para trás. A tendência é que os avanços no campo corporativo dependerão cada dia mais da robustez e da segurança jurídica e regulatória nacionais.

### 2. GOVERNANÇA CIBERNÉTICA

*A integridade digital está comprometida.* A falta de clareza sobre a propriedade e a responsabilidade pela tecnologia e pela infraestrutura digital desafiará a capacidade das empresas de responder a incidentes cibernéticos e digitais nas próximas décadas. Governos de todo o mundo estão elaborando regulamentações que afetam diretamente a implantação de tecnologias de Inteligência Artificial ou a infraestrutura que permite sua existência. Ao contrário da privacidade de dados, espera-se que essas regulamentações ocorram muito mais rápido e traga mais fragmentação ao cenário tecnológico. Alinhadas às falhas geopolíticas, a batalha pela independência e supremacia tecnológica será acelerada, à medida que os governos tentam controlar o ritmo frenético da adoção das tecnologias emergentes, provocando um colapso contínuo nas cadeias de suprimentos de tecnologia global e nos ambientes operacionais.

## GOVERNANÇA

Nas próximas décadas, o mundo corporativo será confrontado com restrições adicionais de localização de dados, privacidade de dados, relatórios de incidentes e estrangulamento nas cadeias de suprimentos de tecnologia. Como as tensões globais se sobrepõem às ameaças aos negócios, a integridade e a confiança nos ecossistemas digitais nacionais e regionais serão um componente essencial da tomada de decisão e direcionamento dos Conselhos daqui para frente.

### 3. GOVERNANÇA GEOPOLÍTICA

Como já antecipamos, as duas principais tendências que moldarão os negócios globais a partir dessa terceira década do século XXI serão a concorrência geopolítica e sobrevivência local. Nesse contexto, falta pontuar a crescente importância das potências médias em influenciar essa trama geopolítica. Temos observado como essas potências e seus posicionamentos, desde o “Brics Mais” até os países do Golfo, têm sido determinantes para o acirramento das rivalidades estratégicas. A guerra entre o Hamas e Israel e a reação regional tem sido exemplo de como esse realinhamento pode provocar choques, aumentando ou diminuindo riscos. Essas potências médias, por sua vez, estão entre as economias que mais crescem e que têm se tornado cada vez mais atraentes nessa terceira década do século XXI. Essa atratividade tem requerido reformas profundas nas instituições globais focadas nos objetivos do desenvolvimento sustentável, criando uma nova distribuição do poder global, mudando o ecossistema mundial de comércio, transferência de tecnologia e conhecimento de classe mundial, colocando-as no centro do pódio competitivo. Nesse cenário volátil de instabilidade econômica global, as empresas inevitavelmente terão que ajustar suas estratégias colocando em xeque a competência dos Conselhos de Administração para lidar e direcionar suas empresas, minimizando os impactos geopolíticos sobre as operações comerciais, as cadeias de suprimentos, a segurança dos funcionários e, mais, certificando-se de que as Diretorias Executivas estejam adotando estratégias para mitigar os riscos e garantir a resiliência empresarial.

### 4. GOVERNANÇA DOS MERCADOS

Duas forças chamam a atenção neste tópico: A força dos países emergentes no novo jogo geopolítico e o poder dos investidores institucionais em um mundo cada vez mais *stakeholder*. Já exploramos a força dos países emergentes no novo desenho do ecossistema global de comércio nos itens anteriores, mas precisamos pontuar que, em termos de Governança Corporativa, os mercados emergentes são muito mais diversificados do que as economias mais desenvolvidas, cujos sistemas de governança são bem mais maduros. De fato, países como Brasil, Rússia, Índia, China, Coreia do



**Apesar de suas diferenças, as economias de mercado emergente são retardatárias no desenvolvimento do mercado de capitais, o que dificulta um poder de fogo maior do bloco, embora seus respectivos mercados de ações tiveram um significativo crescimento nas últimas décadas. Qualquer convergência a respeito das boas práticas entre eles significará novos arranjos jurídicos e nova forma de lidar com o capitalismo.**



Sul e Turquia têm histórias, sistemas políticos, regimes jurídicos e estruturas econômicas profundamente diferentes, fazendo com que as práticas de governança sejam também significativamente diferentes, compatíveis com culturas, na maior parte deles, milenares, diferenciando o nível de realidade e compatibilidade entre eles. Apesar de suas diferenças, as economias de mercado emergente são retardatárias no desenvolvimento do mercado de capitais, o que dificulta um poder de fogo maior do bloco, embora seus respectivos mercados de ações tiveram um significativo crescimento nas últimas décadas. Qualquer convergência a respeito das boas práticas entre eles significará novos arranjos jurídicos e nova forma de lidar com o capitalismo.

Um segundo aspecto é o poder dos investidores institucionais em um mundo com o olhar mais *stakeholder* a cada dia que passa. O debate a favor dos acionistas versus a favor das partes interessadas ficou menos polarizado com as evidências de que empresas que realizam investimentos sociais melhoram

seu desempenho financeiro e também atraem os credores em geral. Especial atenção tem-se dado à forma como esses investidores têm interferido na defesa das boas práticas de forma bem mais equilibrada do que as intervenções dos acionistas, funcionários, credores comerciais e clientes, como bem pontuado por Hertig em seu texto “Governance by Institutional investors in a stakeholder world”, capítulo 30 do *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance*, p. 821.

A relevância aumenta se considerarmos que parte desses investidores institucionais tem atuado muito como representantes das partes interessadas, como organizações religiosas, fundos de pensão administrados por sindicatos e fundos mútuos éticos, criando opções como estratégias de investimento de longo prazo orientadas para os acionistas e partes interessadas. O seu direcionamento passa a ser crucial como formadores de opinião do mercado.

## **5. GOVERNANÇA NO CAMPO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS**

Movimento claramente impulsionado pela Inglaterra e União Europeia há praticamente uma década, culminando atualmente no UK and EU Green Taxonomy.

Seguindo o Acordo Climático de Paris e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS da ONU, a União Europeia adotou o Novo Acordo Verde Europeu e também introduziu um conjunto de três instrumentos normativos para direcionar os fluxos financeiros para investimentos sustentáveis.

O Acordo Verde Europeu/Green Deal tem como objetivo principal tornar a Europa neutra em carbono até 2050. Ainda não totalmente estruturado, vai além da Governança Corporativa e da Agenda ESG, cujos impactos serão imensos nas bolsas de valores e mundo corporativo. Abrange seis áreas específicas, cujos focos correspondem às áreas principais da economia moderna: energia limpa, indústria sustentável, construção e reforma, do campo à mesa, eliminação da poluição, mobilidade sustentável e biodiversidade.

Por outro lado, o legislador europeu partiu do princípio de que a primeira alavanca para a mudança seria o investimento privado e que havia necessidade de mudança também na forma como os capitais são investidos, uma vez que a história recente comprovou que ações governamentais e multilaterais, por si só, não poderiam lidar com as necessidades das mudanças climáticas e sociais. Uma rápida aceleração em direção à sustentabilidade só seria possível se os investidores privados redirecionassem seus investimentos para empresa sustentáveis. Para isso, informações



**O debate a favor dos acionistas versus a favor das partes interessadas ficou menos polarizado com as evidências de que empresas que realizam investimentos sociais melhoram seu desempenho financeiro e também atraem os credores em geral. Especial atenção tem-se dado à forma como esses investidores têm interferido na defesa das boas práticas de forma bem mais equilibrada do que as intervenções dos acionistas, funcionários, credores comerciais e clientes.**



claras, acessíveis, padronizadas e de fácil leitura seriam necessárias. Com esse objetivo, a União Europeia introduziu três instrumentos legais principais: NFRD: Diretriz de Relatórios Não Financeiros; Regulamento de Taxonomia (EU Green Taxonomy) e SFDR, Regulamento para Divulgação de Informações sobre Finanças Sustentáveis. Todos em fase final de elaboração. Como já dissemos no início deste artigo, reações contrárias já demonstraram sua força nas capitais europeias entre janeiro e fevereiro deste ano.

## **6. GOVERNANÇA NO CAMPO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

As tecnologias digitais e a transformação digital, desde o começo do século, têm transformado não só a forma como funciona a economia, as nossas relações sociais, assim

## GOVERNANÇA

como os nossos processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, começam a moldar as práticas de governança. As empresas já começaram e já estão sendo estimuladas a investir em ferramentas da governança digital, incluindo análises baseadas em Inteligência Artificial para a gestão de risco, medidas de cibersegurança e plataforma de comunicação digital para garantir maior transparência.

As tecnologias digitais já estão presentes em muitas reuniões de Conselho de Administração como ferramenta do tipo portais de governança, que agilizam a colaboração, promovendo a segurança e a transparência dos dados. Contudo, novos riscos de segurança têm sido identificados, com impactos potencialmente sem precedentes, que podem transformar literalmente a maneira de as empresas fazerem negócios. A Inteligência Artificial revolucionará as atividades dos Conselhos dentro e fora da sala de reuniões, gerando imagens, treinando modelos de aprendizagem de línguas, como GPT-4, para realizar tarefas específicas, criar vídeos e muito mais.

A plataforma tecnológica para toda esta revolução passa pelo DLT – Distributed Ledger Technology e Blockchain, que garante o armazenamento dos dados de forma verificável e imutável, excluindo a necessidade de um intermediário que estabeleça a segurança entre empresas e acionistas, por exemplo. O DLT pode construir um conjunto de regras para a votação dos acionistas, incluindo requisitos para maioria e direitos de acessos, de modo que os acionistas possam exercer os seus direitos em conformidade com o quadro jurídico aplicável às empresas e aos estatutos empresariais. A tecnologia Blockchain por sua vez, pode harmonizar as oportunidades de participação de acionistas, oferecendo uma plataforma de discussão comum entre os acionistas e os membros do Conselho de Administração.

Tendências algorítmicas, privacidade de dados e segurança cibernética exigirão supervisão técnica de alta complexidade para não induzir a erros letais as empresas. Tecnologias alinhadas com as metas e valores das empresas e planos de mitigação adequados se fazem necessárias na busca de uma adoção equilibrada dessas tecnologias digitais, o que coloca à prova a competência dos Conselhos para orientarem esse desenvolvimento.

Finalmente, pontuamos que a nova governança global está sendo formatada em um contexto geopolítico bélico de altíssima complexidade. Os papéis dos principais atores nacionais, internacionais, multilaterais, de mercado, investidores e todos os demais *stakeholders* tem sido colocados à prova e, por questão de sobrevivência, novas tomadas de



**Tecnologias alinhadas com as metas e valores das empresas e planos de mitigação adequados se fazem necessárias na busca de uma adoção equilibrada dessas tecnologias digitais, o que coloca à prova a competência dos Conselhos para orientarem esse desenvolvimento.**



posição e novos rearranjos serão testados em futuro próximo, cujas conseqüências são imensuráveis com a visão e o escopo atual. Mas com certeza, será muito diferente do que temos definido hoje como uma boa governança global.

Nesse novo tabuleiro do xadrez geopolítico que está sendo armado, coloca-se em xeque novamente a competência dos Conselhos de Administração das empresas para lidar e direcionar suas empresas. A robustez do G de Governança da Agenda ESG dependerá cada dia mais da qualidade e competência dos atores escolhidos e da direção da tecnocracia empresarial sobrevivente, decifrando e antecipando as jogadas geopolíticas, minimizando os respectivos impactos sobre as operações comerciais, as cadeias de suprimentos, a segurança dos funcionários e, mais, certificando-se de que as Diretorias Executivas estejam adotando estratégias para mitigar os riscos e garantir a **resiliência empresarial. RI**



### **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ**

é Engenheira Eletricista, Conselheira de Administração e Fiscal, Autora, Pesquisadora, Professora, Palestrante nas áreas de Governança, Agenda ESG Compliance e Integridade e Consultora em Estratégia Empresarial e Estruturação do Ambiente de Governança Corporativa para pequenas e médias empresas familiares. Professora convidada da Fundação Dom Cabral, IBMEC/MG, PUC Minas, IBMEC, IBGC, KPMG, HSM.

[adrianasole2021@gmail.com](mailto:adrianasole2021@gmail.com)

## LANÇAMENTO

### “#SOBREVIVI – o que li, aprendi e vivi no meu luto”

não é um livro de autoajuda, autoanálise ou mesmo de autopiedade. Longe disso. É uma obra destinada a pessoas sensíveis e que toca de um jeito simples e elegante em um tema que, por vezes, não é compreendido pela sociedade, que ainda lida mal com as perdas permanentes. O trabalho de Sonia Consiglio é um sopro de conforto para aqueles que, de alguma maneira, precisam lidar, em algum momento, com a questão da morte e do luto. Ou seja, todos nós.”

#### Valor Econômico

Eu&Livros, 15/03/2024

“Um livro para ler só e poder chorar, copiar trechos e enviar para aquela pessoa que precisa de apoio; grifar pensamentos aos quais precisamos recorrer de tempos em tempos. Os textos, cuidadosamente escolhidos por Sonia, confortam, elucidam e trazem luz a almas doloridas.”

#### Heloisa Belluzzo

Editora



Foto: Fernanda Sá



#### Sonia Consiglio

SDG Pioneer pelo Pacto Global da ONU, Conselheira de Administração, jornalista e escritora

#### CONTATOS:



@heloeditora  
@sustentabilidade\_by\_me



heloisabelluzzoeditora.com.br

# SUSTENTABILIDADE

# & ESG

## SIM, QUESTÕES DE DIREITOS HUMANOS

É com grande satisfação que informamos que esta e as duas próximas edições concluem “com louvor” o nosso projeto *ESG: uma partitura que está sendo escrita*, iniciado em fevereiro de 2022, como parte integrante do doutorado de Cida Hess, iniciado em agosto de 2019 e finalizado em junho de 2023, na UNIP – Universidade Paulista.

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

Na edição passada, concluímos as entrevistas planejadas nesta seção: Orquestra Societária com 12 conselheiras certificadas pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Ao longo dessa intensa jornada de dois anos de aprendizado e troca de experiências, algumas premissas de nosso projeto foram aprimoradas e convidamos, além das conselheiras certificadas pelo IBGC e altamente qualificadas

e experientes, outras que, efetivamente, agregaram valor ao nosso projeto.

A todas as conselheiras participantes dessa jornada, nossa gratidão pela disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos e experiências conosco e com os leitores da Revista RI, conduzida pelo diretor editorial Ronnie Nogueira.



**CLÁUDIA PITTA**



**SANDRA GUERRA**



**DENISE HILLS**



**VÂNIA BORGERTH**

Nosso projeto foi dividido em três blocos de entrevistas, contendo quatro entrevistas em cada um deles. Os blocos I e II, respectivamente, contemplaram as conselheiras **Olga Stankevicius Colpo** (edição 258), que cunhou o nome deste projeto, **Cátia Tokoro** (259), **Deborah Patrícia Wright** (260) e **Eliane Aleixo Lustosa** (261), **Deborá Santille** (267), **Heloísa Belotti Bedicks** (268), **Gabriela Baumgart** (269) e **Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos** (270). As análises das contribuições das conselheiras dos blocos I e II foram publicadas nas edições 266, 272 e 274.

No bloco III, foram entrevistadas as conselheiras **Cláudia Pitta** (edição 275), **Sandra Guerra** (276), **Denise Hills** (278) e **Vânia Borgerth** (279), cujos principais insights são objeto da presente edição; naturalmente, de maneira breve e não exaustiva, tamanha a riqueza de suas reflexões.

Um projeto de dois anos como o nosso não deixaria de ter surpresas, com o avanço e aprimoramento da jornada. E as nossas surpresas foram excepcionais! Nesse longo e enriquecedor projeto, entrevistamos **Sonia Consiglio** (edição 265), premiada pela ONU pelos seus importantes esforços em prol da sustentabilidade.

Na presente edição, a ser complementada pelas duas próximas com novas e imprescindíveis análises, dois são os nossos objetivos:

1. As principais conclusões do bloco III de entrevistas dessa incrível jornada, focando o vértice **Social** ou **S** do ESG, além do chamado set mínimo ESG.
2. Apresentar as bases conceituais e de melhores práticas do projeto ESG: *uma partitura que está sendo escrita*.

### **ANÁLISES PRELIMINARES SOBRE AS ENTREVISTAS DO BLOCO III DO PROJETO ESG: UMA PARTITURA QUE ESTÁ SENDO ESCRITA**

A seguir, apresentamos os destaques que selecionamos para a presente edição, à luz das valiosas contribuições das conselheiras do bloco III, considerando as questões a elas apresentadas.

#### **1. Práticas, entre diretrizes e ferramentas, visando criar diferenciação na dimensão Social ou S do ESG**

Dada a amplitude da dimensão S, percebem-se diferenças e alguma convergência nas respostas apresentadas:

- A criação de uma **cultura** ética é imprescindível para viabilizar e sustentar os programas de DEI - Diversidade, Equidade e Inclusão. Para isso, um diagnóstico da cultura vigente da organização se faz necessário; a análise de sua maturidade implicará a criação de programas direcionados à sua realidade. Em tempo, ESG, assim como a governança corporativa foi no passado, ainda é visto como um “*check list* vazio e superficial”, sendo que a ética necessariamente precede a ambos.
- ESG deve ser “governado”, sendo o G de **Governança** sua “força-motriz”. Há várias ferramentas no mercado para estabelecer indicadores, sendo que a escolha será personalizada, dependendo do negócio – é muito importante que a escolha seja customizada! O mais importante é que se parta do **propósito** da organização.
- Falar sobre S significa falar sobre **direitos humanos**. Os temas do S são extensos e complexos e abrangem as demais dimensões: DEI, citado acima,

# ORQUESTRA SOCIETÁRIA

representatividade, comércio justo, rastreabilidade, valorização da origem dos produtos e da cadeia envolvida em sua produção, salário digno, clima, bem-estar e outros. A sociedade passou a discutir mais sobre as desigualdades pelo Planeta, impulsionada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

- É a dimensão social que “amarra” as demais dimensões do ESG, porque os seres humanos usufruirão dos benefícios e sofrerão pelos impactos negativos das demais dimensões. Os direitos humanos ensinam a “olhar para dimensão social além dos números”. É preciso ter profissionais qualificados, com “soft skills alinhados à cultura organizacional”. Máquinas são substituíveis e podem ser trocadas, mas o ser humano tem alma. Para a organização incorporar a dimensão S, precisa olhar para o seu corpo funcional e enxergar as diferenças.

No quadro a seguir, apresentamos o que nos parecem ser termos-chave das quatro reflexões anteriores:

| TERMOS-CHAVE            | MENÇÕES |
|-------------------------|---------|
| Direitos humanos        | 2       |
| Cultura da organização  | 2       |
| Seres humanos – pessoas | 1       |
| Propósito               | 1       |
| Governança corporativa  | 1       |

Note-se, no quadro acima, que o tópico **direitos humanos** emergiu apenas na penúltima e última entrevistas. Sem perder de vista que todos os demais tópicos são muito importantes para a dimensão S, esse tópico específico nos chama a atenção.

É interessante também notar o aparente contraste entre a visão de duas conselheiras: ESG governado pelo G versus ESG com o S amarrando as três dimensões. A nosso ver, todavia, não existe incoerência, pois se a governança é a base, as pessoas, de fato, permeiam as três dimensões.

## 2. Práticas mais críticas, em termos de gestão estratégica de riscos e derivadas / intensificadas pela pandemia COVID

As entrevistadas trouxeram, para esta questão, não apenas pontos apresentados anteriormente, mas também novos *insights*, enriquecendo o conteúdo de suas respostas:

- A pandemia evidenciou o tamanho da nossa interdependência. A **gestão de riscos** passou a ser ampliada, para agregar riscos geopolíticos, de mudanças climáticas, de pandemias. Ao mesmo tempo, aprendizados diversos poderiam ter sido mais profundos: sobre o que é ser líder, empresário, conselheiro ou executivo “realmente empático”.
- A pandemia trouxe situações terríveis, no Brasil e ao redor do mundo. Ao mesmo tempo, os **conselhos de administração** passaram a entender o S do ESG mais profundamente. Empresas tomaram medidas de diversas ordens, para não deixarem de existir, com foco, especialmente, nas pessoas e nos fornecedores, criando empatia.
- A empresa necessita entender que os seus impactos não são opcionais. Que ao utilizarem recursos de todos os tipos na realização de suas múltiplas atividades, geram impactos positivos e negativos. Para que a organização seja mais desejada, atraia talentos, conquiste mais mercado e gere um *círculo virtuoso*, ela deve tomar decisões conscientes, as quais produzam mais impactos positivos e neutralizem os negativos. Devem ter uma **gestão de impactos** consciente (relacionados à cultura e à ética; e relacionados às externalidades).
- A gestão estratégica requer um **olhar de alma** aos seres humanos, a fim de que a convivência entre as pessoas na organização seja cada vez melhor. Faz-se necessário enxergar a realidade de cada funcionário, pois ninguém gosta de pensar que sua ausência não será sentida. Ao mesmo tempo, trata-se de **gestão de riscos**, sendo que os profissionais requerem treinamento, conversa e monitoramento.

No quadro seguinte, apresentamos, a partir do exposto, o que consideramos ser novos termos-chave, que não emergiram nas respostas da questão anterior:

| TERMOS-CHAVE                        | MENÇÕES  |
|-------------------------------------|----------|
| Gestão de riscos                    | 2        |
| Gestão de externalidades & impactos | 2        |
| Conselhos de administração          | 1        |
| Missão                              | 1        |
| Visão                               | 1        |
| <b>Olhar de alma</b>                | <b>1</b> |



**Não existe cartilha mínima de sustentabilidade. Os gestores da empresa é que devem dizer qual é o set mínimo, destacando-se a importância do reporte. Reportar é uma oportunidade para a organização de se mostrar ao mercado, de contar a sua própria história, a fim de que os públicos externos não venham tentar adivinhar.**



Sem deixar de valorizar todos os demais temas que também emergiram, note-se que o tópico **olhar de alma**, assim como **direitos humanos** na questão anterior, também é singular, tendo sido empregado na última entrevista.

Note-se também a gestão de riscos e a gestão de externalidades & impactos, que estão entrelaçadas, sendo a primeira mais abrangente. E observamos, ademais, que externalidades e impactos podem ser positivos ou negativos, favorecendo ou não a organização.

### 3. Set mínimo ESG

A questão do set mínimo ESG foi tratada no bloco II do projeto e retomamos o tema no bloco III, para sua maior elucidação. Quando consideramos conjuntamente as respostas de todas as conselheiras entrevistadas dos dois blocos, concluímos que uma única convergência relevante se extrai de todas as respostas: *não existe tal set mínimo*, cada empresa deve analisar a sua realidade, seu setor, suas atividades, seu capital humano e, principalmente, seu propósito.

Duas reflexões, associadas a entrevistas do bloco III, em linha com o exposto acima, aqui se destacam:

- O *set* mínimo, o patamar mínimo da questão acima é o da conformidade, o cumprimento da **Constituição Federal**, das **leis** trabalhistas, ambientais, de proteção ao consumidor, entre várias outras. A Constituição pauta os **direitos humanos**. Se tudo isso fosse cumprido, estaríamos avançados na Agenda 2030 da ONU. O Brasil estaria em outro patamar de desenvolvimento social, ambiental, econômico e de governança.
- **Não existe cartilha mínima de sustentabilidade.** Os gestores da empresa é quem devem dizer qual é o *set* mínimo, destacando-se a importância do reporte. Reportar é uma oportunidade para a organização de se mostrar ao mercado, de contar a sua própria história, a fim de que os públicos externos não venham tentar adivinhar.

No quadro seguinte, apresentamos os termos-chave emergentes das opiniões anteriores, ambos com uma menção:

| TERMOS-CHAVE                           |
|----------------------------------------|
| Constituição Federal e leis            |
| Cartilha de mínima de sustentabilidade |

Note-se, por fim, que o tópico **Constituição Federal e leis**, a exemplo de **direitos humanos** e **olhar de alma**, também é singular.

### Sobre cartilhas de sustentabilidade, são elas válidas?

Certamente, sempre ao comando dos conselhos de administração. Todavia, em nossa visão, construir um Modelo de Gestão Sustentável (MGS), sob o comando dos conselhos, timoneiros organizacionais, é uma dos meios mais poderosos de introjetar a sustentabilidade e ESG no *DNA organizacional*. Talvez muito mais do que cartilhas.

### TÓPICOS INSTIGANTES PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL

Todos os tópicos constantes nos três quadros anteriores são cruciais para a dimensão **Social** do ESG, de acordo com as nossas entrevistadas. Neste artigo, focalizamos aqueles por nós considerados singulares, tendo emergido apenas no bloco III: **direitos humanos**, **Constituição Federal e leis** e **olhar de alma**.

**1. Sobre direitos humanos, a Constituição Federal e as leis**  
A dimensão **Social** ou o **S** do ESG é, de fato, uma questão de direitos humanos.

## ORQUESTRA SOCIETÁRIA

Direitos Humanos talvez seja a disciplina mais importante dos Cursos de Direito do nosso País e no dia a dia dos cidadãos – empresários, empregados, governantes e outros públicos.

É tão importante, que deveria ser ministrada em todos os cursos de graduação do Brasil, não apenas em Cursos de Direito, sem deixar de reconhecer a importância de outros conhecimentos jurídicos elementares para os brasileiros.

Os direitos humanos têm uma longa trajetória, passando pela construção dos direitos individuais (de 1ª geração), sociais (2ª geração), daqueles emergentes a partir das Grandes Guerras e da *polarização* inerente à Guerra Fria (3ª geração), como o direito à paz, ao desenvolvimento, à autodeterminação dos povos e ao meio ambiente equilibrado e, mais recentemente, dos direitos decorrentes do processo científico e tecnológico e do avanço das democracias (4ª geração). Há quem advogue que a humanidade avança para mais gerações, além da última.

Nossa Constituição Federal, além de embasar toda a legislação nacional e organizar o estado brasileiro, é uma carta de direitos fundamentais, ou seja, de direitos humanos nela positivados, isto é, explicitados (escritos). A Constituição e as leis integram o chamado ordenamento jurídico nacional que tem, em sua base, os princípios e normas contidos na Carta Magna.

Sob o ponto de vista da sustentabilidade e de ESG, em treinamentos sobre esses temas, deveríamos defender a inclusão de conhecimentos, ainda que elementares, sobre direitos humanos, a Carta Magna e as leis por esta suportadas? Nossa resposta é sim, deveríamos.

Isso contribuiria para conscientizar a cúpula das organizações e *stakeholders* relevantes sobre os fundamentos dos três vértices do ESG: meio ambiente, social e governança. Aliás, o S do ESG não seria o único beneficiado.

### 2. Sobre o olhar de alma

Seria viável o *olhar de alma* à luz da realidade das empresas e demais organizações da economia?

Ressaltamos a importância do *olhar de alma*, expressão consistente, no plano da Ciência Administrativa, com a pirâmide das necessidades humanas propostas pelo psicólogo estadunidense Abraham Maslow, a qual contemplamos nesta Revista RI (edição 227). Trata-se de necessidades que extrapolam aquelas de natureza material.

O olhar de alma é imprescindível à jornada sustentável das organizações, que necessitam implementar não apenas mo-



**Se você tiver consciência de que lidera seres humanos os quais, além de um corpo físico, têm uma alma, terá muito maior chance de ser bem-sucedido em suas decisões organizacionais. O desafio será operacionalizar, no dia a dia, metodologias para desenvolver *soft skills*. Independentemente do seu *modus operandi*, não deixe de aprender sobre os direitos humanos e fundamentais.**



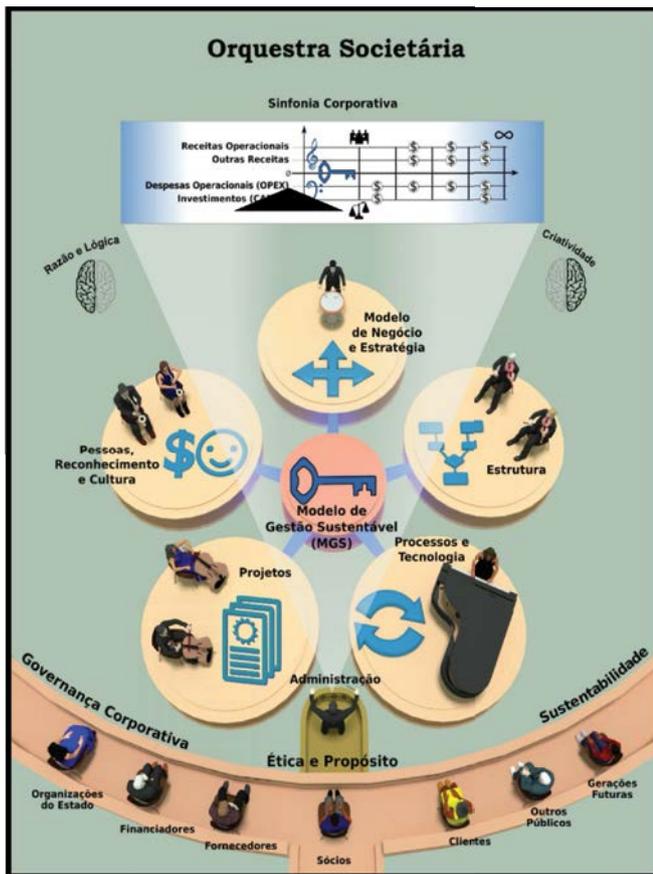
delos de gestão, mas modelos de gestão sustentáveis. E conforme discorremos na edição 272, as pessoas permeiam toda a Orquestra Societária, uma organização que dá nome a esta coluna, sendo impulsionada pelo que temos tratado como Modelo de Gestão Sustentável (MGS).

Deixamos a seguir, sobre o *olhar de alma*, uma mensagem para reflexão dos leitores:

*Se você tiver consciência de que lidera seres humanos os quais, além de um corpo físico, têm uma alma, terá muito maior chance de ser bem-sucedido em suas decisões organizacionais. O desafio será operacionalizar, no dia a dia, metodologias para desenvolver soft skills. Independentemente do seu modus operandi, não deixe de aprender sobre os direitos humanos e fundamentais.*

### **PRÓXIMO PASSO: COMO APLICAR O APRENDIZADO À ORQUESTRA SOCIETÁRIA?**

Desde março de 2014, ao longo de 10 anos, temos desenvolvido, nesta Revista RI e coluna, os constructos Orquestra Societária, Modelo de Gestão Sustentável (MGS) e Sinfonia



Corporativa, que foram objeto de estudo durante o mestrado (2016 e 2017) e doutorado de Cida Hess (2019 a 2023).

Representamos tais constructos neste artigo (duas figuras), lembrando que Orquestra Societária (superior), é uma organização comprometida com a ética e o propósito, governança corporativa e sustentabilidade, cuja *chave de ignição* é o MGS.

O MGS, por seu turno (indicado na figura superior e detalhado na inferior) é a chave que energiza e interconecta os cinco vértices da Orquestra: do Modelo de Negócio e a Estratégia às Pessoas, Reconhecimento e Cultura (em sentido de giro horário).

Quanto à Sinfonia Corporativa (ver figura superior), esta é o grande resultado de todo o esforço organizacional, abrangendo não apenas resultados de natureza econômico-financeira, mas também alinhamento entre interesses de stakeholders e riscos sob controle.

As duas próximas edições, que encerram, após dois anos, o projeto ESG: **uma partitura que está sendo escrita**, conterão reflexões sobre a Orquestra Societária, o MGS e a Sinfonia Corporativa, conectando-os aos conhecimentos advindos das 13 entrevistas realizadas com conselheiras de administração: 12 planejadas e 1 extraordinária, com Sonia Consiglio.

Nesse sentido, as perguntas que procuraremos responder são as duas seguintes, à luz das visões de todas as nossas entrevistadas:

- *Devemos enriquecer o design dos constructos supracitados ou mesmo criar novos constructos?*
- *Se positivo, de que forma?*

Agradecemos as valiosas contribuições recebidas ao longo desses 10 anos e mantemos nosso convite aos leitores desta prestimosa Revista RI à reflexão sobre o conteúdo deste artigo, colocando-nos à disposição para conversarmos sobre as críticas e sugestões, que serão muito bem recebidas. **RI**



**CIDA HESS**

é CEO da Orquestra Societária Business, doutora em Engenharia de Produção, com foco em Sustentabilidade, pela UNIP/SP, mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela PUCSP, economista e contadora, com MBA em finanças pelo IBMEC. Executiva, conselheira, palestrante, coordenadora da Comissão Temática de Finanças e Contabilidade e professora da Board Academy e do Legado e Família. Colunista da Revista RI desde 2014 e do Portal Acionista desde 2019 e conselheira editorial da RI desde 2023. [cidahessparanhos@gmail.com](mailto:cidahessparanhos@gmail.com)



**MÔNICA BRANDÃO**

é assessora do escritório André Mansur Advogados Associados e *chair* do Conselho Consultivo da Orquestra Societária Business. Mestre em Administração pela PUC Minas, graduada em Engenharia Elétrica e graduanda em Direito pela mesma Universidade, é pós-graduada em Administração pela UFMG e MBA em Finanças pelo IBMEC. Tem atuado como executiva financeira, conselheira, engenheira e professora universitária, é colunista da Revista RI desde 2008 e do portal Acionista desde 2019, sendo conselheira editorial da RI desde 2023. [mbran2015@gmail.com](mailto:mbran2015@gmail.com)

# BIODIVERSIDADE SE APROXIMA DO CENTRO DAS DISCUSSÕES ESG

Com a TNFD, a abordagem integrada de questões ambientais, sociais e de governança deve considerar aspectos da natureza

O tema da Sustentabilidade, que há alguns anos era um diferencial, atualmente é reconhecido como fundamental para a gestão de risco e criação de valor, tendo se aproximado cada vez mais do compliance e, em alguns casos, pré-requisito. Essa mudança de relevância tem sido notada por diversas organizações, principalmente as de capital aberto e/ou com sede ou operações relevantes na Europa.

por **FELIPE NESTROVSKY** e **FERNANDA BRITTO**

A publicação da Resolução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) 193, que aborda a elaboração e divulgação de relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade com base no padrão da International Financial Reporting Standards (IFRS) S1 e S2, evidencia a relação com compliance.

O S1 trata dos requisitos de divulgação de informações sobre os riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade e o S2 aborda mais especificamente informações sobre riscos e oportunidades relacionados com o clima. Vale destacar que o S2 foi concebido e estruturado em linha com a TCFD, *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*.

As discussões sobre a TCFD tiveram início em 2015, tendo sua versão preliminar lançada em 2016. Desde então se

tornou a principal referência para legislações ligadas às questões climáticas. Para quem ainda está no processo de conhecimento e aprofundamento na temática do clima, os ponteiros do relógio estão se acelerando.

No mesmo caminho, foi publicada em 2023 a TNFD (*Task Force on Nature-related Financial Disclosures*), abordando a temática da natureza. Assim como a TCFD se tornou uma obrigação de disclosure com o S2, a TNFD deve seguir o mesmo caminho, ampliando o escopo para abranger os impactos, dependências, riscos e oportunidades relacionados à natureza.

O que difere ambas, TCFD e TNFD, é a abrangência. O conceito de natureza, explorado pela TNFD é amplo. Envolve o mundo físico em sua totalidade, incluindo plantas, animais,

paisagens e outros elementos da terra e busca entender impactos e dependências das organizações quanto à natureza. Diferente da objetividade que o cálculo do carbono proporciona à matemática do clima, natureza é tema complexo, necessita a abordagem local e é ainda mais urgente.

Nesse sentido, a TNFD reconhece a natureza como mais que um recurso, um ativo valioso que foi subvalorizado, alinhando-se com o *Global Biodiversity Framework* (GBF). O GBF estabeleceu metas ambiciosas, como a proteção e restauração de 30% dos ecossistemas terrestres e marinhos até 2030 além de metas que ressoam sobre o mundo dos negócios e recursos financeiros.

Assim como a TCFD, a TNFD propõe uma abordagem estruturada e profunda para entendimento, compreensão e valorização da natureza nos balanços financeiros das organizações.

Por meio da abordagem LEAP (Localizar, Estimar, Avaliar e Preparar) para a avaliação de riscos e oportunidades relacionados à natureza, a organização precisa entender e se aprofundar em sua localização, reconhecendo que os impactos variam de acordo com a área geográfica. A TNFD, ainda, recomenda 14 divulgações abrangendo governança, estratégia, riscos, gestão de impacto, métricas e metas.

Assim como ocorre com a questão climática, a cadeia de valor da organização é parte fundamental da análise. Desequilíbrios ao longo de uma cadeia de valor podem resultar em perturbações na cadeia de abastecimento, litígios e perda de licença para operar.

Nesse sentido, a TNFD reconhece também a correlação natureza e direitos humanos, requerendo o engajamento com povos originários e tradicionais como parte integrante do LEAP. Contextos de alto risco para a biodiversidade tendem a ser de alto risco aos direitos humanos. As normas e orientações internacionais existentes reconhecem que as empresas em contextos de alto risco enfrentam uma maior possibilidade de envolvimento em graves violações aos direitos humanos.

Trazer a natureza para o processo de tomada de decisão não é obvio, tampouco fácil. Por isso a estratégia de aguardar as movimentações do mercado e só depois agir, não parece ser a melhor, principalmente para negócios que impactam ou são dependentes da natureza.

A estratégia de fazer mais um puxadinho, como muitas organizações fizeram com o clima, também não parece que



**Trazer a natureza para o processo de tomada de decisão não é obvio, tampouco fácil. Por isso a estratégia de aguardar as movimentações do mercado e só depois agir, não parece ser a melhor, principalmente para negócios que impactam ou são dependentes da natureza.**



funcionará. Assim como clima, a agenda é transversal e não endereçar de forma adequada pode trazer riscos e custar mais caro no futuro. Nesse sentido é importante que a organização faça uma reflexão sobre longo prazo e traga as temáticas da sustentabilidade de forma integrada para a estratégia.

Entendendo o desafio que a TNFD trará as organizações, os seguintes passos devem ser considerados para o avanço na agenda:

- **Capacitar as lideranças:** Para o processo de tomada de decisão consciente, conhecer a temática ambiental, com foco na natureza e suas nuances é fundamental.
- **Avaliar o estágio atual da organização:** Revisar os impactos e dependências das atividades corporativas relacionadas à natureza, incluindo o mapeamento da cadeia de valor para identificar onde estão as dependências em serviços ecossistêmicos, como água, insumos biogênicos, polinizadores para commodities agrícolas, e hotspots em risco. Revisar a base de dados quantitativos, identificar lacunas e como preenchê-las.
- **Governança:** Obter a aceitação e suporte da liderança, estabelecer uma governança de múltiplos níveis sobre os programas integrados da natureza, engajamento com a comunidade local e transparência.



Os executivos precisam se preparar para responder aos investidores sobre os riscos e oportunidades da natureza, compreendendo a maturidade de gestão da organização e seu real impacto e dependência em relação à natureza. A TNFD, alinhada à TCFD, oferece uma estrutura sólida para guiar as empresas nessa jornada de sustentabilidade.



- **Colaboração:** Engajar-se com pares da indústria, parceiros na cadeia de suprimentos e comunidades locais para uma abordagem tridimensional que inclua clima, natureza e questões sociais, buscando oportunidades de valor compartilhado a partir do envolvimento das partes interessadas afetadas na gestão destes.
- **Planejar:** Definir uma direção estratégica clara e factual, com áreas prioritárias de ação, para curto e longo prazo, em linha com o Global Biodiversity Framework. Estabelecer uma linha de base consistente para fazer gestão dos riscos materiais e monitorar o desempenho.

Em uma estimativa do Fórum Econômico Mundial de 2020 no relatório “Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy”, há uma dependência moderada ou alta de mais de 50% do PIB mundial quanto à natureza, o que significa cerca de 44 trilhões de dólares.

Embora a dependência seja grande, o mesmo relatório traz que 32% das florestas do mundo foram destruídas, que cerca de 55% da área oceânica é coberta pela indústria pesqueira e que houve um declínio de 83% na população dos oceanos e 60% da população de espécies vertebradas desde a década de 1970.

Fato é que o atual estado do mundo pede mudanças urgentes e a agenda de sustentabilidade tem sido enxergada como um caminho para a transformação que o mundo precisa.

Estar atento à agenda e aos ajustes de gestão necessários é fundamental para não colocar em risco a longevidade dos negócios.

Diante disso, os executivos precisam se preparar para responder aos investidores sobre os riscos e oportunidades da natureza, compreendendo a maturidade de gestão da organização e seu real impacto e dependência em relação à natureza. A TNFD, alinhada à TCFD, oferece uma estrutura sólida para guiar as empresas nessa jornada de sustentabilidade.

Você como executivo de uma organização está preparado para responder aos seus investidores sobre riscos e oportunidades da natureza? Tem clareza quanto à maturidade de gestão de sua organização na temática? Entende como seus projetos de capital beneficiam as pessoas, o clima e a natureza? Conhece o real impacto de sua organização e do seu negócio na natureza, bem como, sua dependência? Atua para melhorar a resiliência da sua cadeia de suprimentos para evitar perturbações?

Se a resposta a uma ou mais dessas perguntas acima for negativa é hora de acelerar sua jornada. **RI**

---

**FELIPE NESTROVSKY**  
é sócio da ERM NINT.  
[felipe.nestrovsky@erm.com](mailto:felipe.nestrovsky@erm.com)

**FERNANDA BRITTO**  
é sócia da ERM.  
[fernanda.britto@erm.com](mailto:fernanda.britto@erm.com)

# “ SUA EMPRESA EVOLUINDO EM HARMONIA ”

**E**CONÔMICA E AMBIENTALMENTE  
SUSTENTÁVEL.

**S**OCIALMENTE RESPONSÁVEL.

**G**ERIDA ETICAMENTE.

A Orquestra Societária Business (OSB) analisa a maturidade da gestão de empresas e, há mais de 10 anos, desenvolve técnicas para construir Modelos de Gestão Sustentável (MGS).

Nosso trabalho é desenvolvido por especialistas com mais de 30 anos de experiência e validado por pesquisas científicas com profissionais corporativos e acadêmicos, publicações de mais de 100 artigos e livro.

Transforme sua empresa em uma verdadeira Orquestra Societária!

Entre em contato:

[www.linkedin.com/in/cidahess/](http://www.linkedin.com/in/cidahess/)

<https://www.revistari.com.br/autor/Cida+Hess>



**ORQUESTRA  
SOCIETÁRIA  
BUSINESS**

um amanhã para prosperar

**Maestro João Carlos Martins**

<https://www.revistari.com.br/219/1318>

# CONSELHEIROS INDEPENDENTES

O valor e a responsabilidade  
da atuação com autonomia



O Conselho de Administração tem papel central na estrutura de governança das companhias abertas. É por isso que, desde a versão original da Lei 6.404/1976, esta importância está refletida na alocação de poderes-função estratégicos para este órgão social, que é competente para, dentre outras atribuições, fixar a orientação geral dos negócios da companhia.

por **JOÃO PEDRO NASCIMENTO**

Como contraponto aos relevantes poderes-função que lhes são atribuídos, espera-se de todos os membros do Conselho de Administração uma observância em estrito cumprimento aos deveres que lhes são atribuídos pelos artigos 153 e seguintes da Lei 6.404/1976.

Dentre os citados deveres, destaca-se o caput do art. 154 da Lei 6.404/1976 ao prever que: “[o] administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa”. O §1º deste mesmo art. 154 da Lei 6.404/1976 prossegue e estabelece que: “[o] administrador eleito por grupo ou classe de acionistas tem, para com a companhia, os membros deveres que os demais, não podendo, ainda que para a defesa do interesse dos que o elegeram, faltar a esses deveres.”

A legislação societária é expressa ao disciplinar que todos os administradores têm deveres em relação à companhia e não para com os acionistas que os indicaram. Todos os administradores devem atuar com independência em relação aos seus acionistas constituintes e devem representar a pluralidade acionária.

A evolução e o amadurecimento das discussões sobre governança corporativa, no Brasil e no mundo, trouxeram relevância e destaque à figura dos “conselheiros independentes” dentro dos Conselhos de Administração, como uma medida de reforço em relação a estes cuidados de independência e autonomia.

Nos Estados Unidos, a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (“SOX”), em 2002, como resposta a escândalos corporativos



**A evolução e o amadurecimento das discussões sobre governança corporativa, no Brasil e no mundo, trouxeram relevância e destaque à figura dos “conselheiros independentes” dentro dos Conselhos de Administração, como uma medida de reforço em relação a estes cuidados de independência e autonomia.**



observados por lá, trouxe a obrigatoriedade de companhias abertas adotarem comitês de auditoria compostos, exclusivamente, por membros independentes do conselho. A Lei teve como intuito fomentar uma série de reformas para aumentar a chamada responsabilidade corporativa, além de melhorar as divulgações financeiras e combater fraudes corporativas e contábeis.

## VOZ DO MERCADO

Voltando os olhos para a Europa, é possível destacar boas práticas em dispositivos contidos da Diretiva dos Direitos dos Acionistas (Shareholder Rights Directive), além de recomendações e sinalizações apresentadas em códigos de governança corporativa, tais como o da União Europeia e o do Reino Unido.

No Brasil, de maneira complementar aos aspectos amplos da nossa Lei 6.404/1976 e da Lei 13.303/2016 (“Lei das Estatais”), há de se ressaltar a importância e qualidade dos Códigos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), dos regulamentos de segmentos especiais de listagem da B3 e, mais recentemente, dos aperfeiçoamentos gerados por meio da Lei 14.195/2021 (“Lei de Melhoria do Ambiente de Negócios”).

No contexto destes regulamentos e códigos de adesão voluntária, há um reforço ainda maior dos aspectos caracterizadores de independência e autonomia em relação aos membros do Conselho de Administração, com o propósito de que o Conselho de Administração das companhias abertas seja, tanto quanto possível, representativo das pluralidades acionárias (i.e., acionistas controladores, acionistas minoritários, acionistas titulares de ações preferenciais sem direito de voto e, conforme o caso, até mesmo, outros *stakeholders*).

Por conta da edição da Lei 14.195/2021, a Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”) teve a oportunidade de disciplinar a matéria, por meio da Resolução CVM 168/2022.

Após um processo de diálogo e escuta ativa junto à sociedade e aos participantes do Mercado de Capitais, a CVM determinou o critério mínimo de 20% de membros independentes em Conselhos de Administração de companhias abertas registradas na categoria A, que possuam valores mobiliários admitidos à negociação em mercado de bolsa por entidade administradora de mercado organizado e ações ou certificados de depósito de ações em circulação.

Além de ter concretizado a iniciativa legislativa no plano regulatório, a CVM, por meio da regra, contribuiu para o aprimoramento do ambiente de negócios e das práticas de governança corporativa das companhias brasileiras. Sem perder de vista esses objetivos, a Autarquia buscou, ainda, não elevar custos para as companhias, por entender, inclusive, que menos custos geram mais oportunidades.

A Resolução CVM 168, em seu art. 6º, explicita que o enquadramento do conselheiro independente deve considerar sua relação com (i) a companhia, seu acionista controlador e



**Além de ter concretizado a iniciativa legislativa no plano regulatório, a CVM, por meio da regra, contribuiu para o aprimoramento do ambiente de negócios e das práticas de governança corporativa das companhias brasileiras. Sem perder de vista esses objetivos, a Autarquia buscou, ainda, não elevar custos para as companhias, por entender, inclusive, que menos custos geram mais oportunidades.**



seus administradores; e (ii) as sociedades controladas, coligadas ou sob controle comum. Adicionalmente, a regra dispõe que, para os fins da verificação do enquadramento do conselheiro independente, não é considerado conselheiro independente aquele que: (a) é acionista controlador da companhia; (b) tem seu exercício de voto nas reuniões do conselho de administração vinculado por acordo de acionistas que tenha por objeto matérias relacionadas à companhia; (c) é cônjuge, companheiro ou parente, em linha reta ou lateral, até segundo grau do acionista controlador, de administrador da companhia ou de administrador do acionista controlador; e (d) é ou foi, nos últimos três anos, empregado ou diretor da companhia ou do seu acionista controlador.

A norma da CVM também aborda que, para os fins da verificação do enquadramento do conselheiro independente, há situações a serem analisadas de modo a verificar se implicam perda de independência do conselheiro independente em razão das características, magnitude e extensão do relacionamento. São elas:

- I. tem vínculo de parentesco por afinidade até segundo grau com acionista controlador, administrador da companhia ou administrador do acionista controlador;
- II. é ou foi, nos últimos três anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum;
- III. tem relações comerciais, inclusive de prestação de serviços ou fornecimento de insumos em geral, com a companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum;
- IV. ocupa cargo com poder decisório na condução das atividades de sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a companhia ou com o seu acionista controlador;
- V. recebe outra remuneração da companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum, exceto proventos em dinheiro decorrentes de participação no capital social da companhia e benefícios advindos de planos de previdência complementar; e
- VI. fundou a companhia e tem influência significativa sobre ela.

É perceptível que a configuração de conselheiros independentes sugere a existência de um sistema baseado em controle e em equilíbrio na gestão da companhia. Eles são uma fatia relevante do mecanismo de checks and balances, contribuindo para mitigar e evitar práticas inadequadas, gestão ineficiente e, até mesmo, comportamento antiético. Há de se esperar, portanto, uma atuação ativa desses conselheiros, com potencial crítico e construtivo, acalorando ideias e assegurando que as práticas éticas e de governança corporativa sejam mantidas.

A favor de uma postura mais autônoma, está o fato de os conselheiros independentes não estarem diretamente envolvidos em operações do dia a dia da companhia, permitindo com que tenham visão mais holística, porém, objetiva e imparcial, das ações que ocorrem na instituição. Essa postura, inclusive, é vista como determinante para garantir que as decisões sejam tomadas com base no melhor inte-



**Menos propensos a ter conflitos de interesses em comparação com os conselheiros vinculados a grupos específicos, a presença de conselheiros independentes tende a resultar, ainda, em maior transparência no âmbito da entidade.**



resse da empresa, e, não, em favorecimento de determinado grupo específico. Menos propensos a ter conflitos de interesses em comparação com os conselheiros vinculados a grupos específicos, a presença de conselheiros independentes tende a resultar, ainda, em maior transparência no âmbito da entidade.

Para concluir, vale destacar mais um traço interessante de regras objetivas, tal qual a Resolução CVM 168: a oportunidade de avaliar a substância ali descrita. No contexto de preparação para a chamada ‘temporada de assembleias de companhias abertas’, momento em que companhias tendem a conviver com debates relacionados à eleição de administradores, há a possibilidade de testar, na prática, o conceito de conselheiro independente.

Portanto, a esses profissionais, um recado valioso: estejam comprometidos com decisões boas e adequadas para a companhia. Sentar-se à mesa pressupõe responsabilidade e postura ativa diante de fatos e atos, com um exercício responsável de direitos e prerrogativas. **RI**



**JOÃO PEDRO NASCIMENTO**  
é presidente da Comissão  
de Valores Mobiliários - CVM.  
[joao.pedro@cvm.gov.br](mailto:joao.pedro@cvm.gov.br)

# ESG & SUPPLY CHAIN: INTEGRANDO EFICIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Na era contemporânea, onde as discussões em torno da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial ocupam o centro do palco, a convergência entre as práticas de ESG (Ambiental, Social e de Governança) e a gestão da cadeia de abastecimento emerge como um ponto crucial para as organizações que buscam se destacar em um mundo cada vez mais consciente e interconectado.

por **IURI PINTO**

Em uma primeira análise é importante a exploração profunda da interseção entre ESG e a cadeia de abastecimento, delineando os desafios enfrentados pelas empresas ao tentar harmonizar esses dois aspectos aparentemente distintos, mas intrinsecamente interligados. A complexidade da gestão da cadeia de abastecimento em uma escala global exige uma consideração meticulosa dos princípios ESG, que transcendem além dos limites operacionais tradicionais.

Ao incorporar os princípios ESG na cadeia de abastecimento, as organizações não apenas respondem aos imperativos éticos e ambientais da atualidade, mas também vislumbram uma redefinição de sua eficiência operacional e resiliência. A responsabilidade ambiental de minimizar a pegada de carbono e adotar práticas sustentáveis na produção e distribuição de bens não é apenas uma escolha ética, mas uma necessidade inescapável para enfrentar os desafios globais relacionados às mudanças climáticas.

“

**A responsabilidade ambiental de minimizar a pegada de carbono e adotar práticas sustentáveis na produção e distribuição de bens não é apenas uma escolha ética, mas uma necessidade inescapável para enfrentar os desafios globais relacionados às mudanças climáticas.**”

Além disso, a inclusão de considerações sociais e de governança na gestão da cadeia de abastecimento não apenas fomenta um ambiente de trabalho mais ético e inclusivo, mas também contribui para a construção de uma reputação corporativa sólida. O engajamento com stakeholders, a transparência nas operações e a adoção de práticas de governança sólidas são elementos essenciais que transcendem as dimensões puramente financeiras.

Portanto, é importante iluminar as intrincadas relações entre ESG e a cadeia de abastecimento, destacando não apenas os desafios inerentes a essa integração, mas também enfatizando a importância estratégica dessa abordagem holística para promover uma sustentabilidade genuína nas operações empresariais. Ao fazê-lo, esperamos contribuir para a conscientização e catalisar mudanças positivas em direção a uma gestão de cadeia de abastecimento verdadeiramente responsável e orientada para o futuro.

Na dinâmica contemporânea da gestão empresarial, os desafios ESG na cadeia de abastecimento destacam-se como fronteiras complexas que as organizações devem transpor para integrar plenamente os princípios ambientais, sociais e de governança em suas operações. Como alguns dos desafios ESG na cadeia de abastecimento pode-se citar:

### **1. RASTREABILIDADE E TRANSPARÊNCIA: NAVEGANDO PELOS CAMINHOS DA SUSTENTABILIDADE**

A busca pela rastreabilidade e transparência em toda a cadeia de abastecimento tornou-se uma jornada desafiadora e, ao mesmo tempo, imperativa para as empresas que buscam integrar efetivamente os princípios ESG em suas operações. A complexidade inerente aos processos de produção, distribuição e entrega exige uma abordagem meticulosa para garantir a visibilidade total e atender aos rigorosos requisitos de relatórios ESG.

É vital implementar sistemas avançados de rastreamento que permitam uma visão abrangente, desde a origem dos materiais até o produto final. Tecnologias emergentes, como blockchain, têm se destacado como aliadas nesse cenário, proporcionando uma trilha imutável e transparente de cada etapa da cadeia. Isso não apenas atende às exigências regulatórias, mas também fortalece a confiança dos consumidores, que estão cada vez mais conscientes e exigentes quanto à proveniência e à integridade de produtos.

### **2. GESTÃO DE RESÍDUOS: ALÉM DO DESPERDÍCIO, RUMO À SUSTENTABILIDADE**

A gestão eficiente de resíduos na cadeia logística é um desafio intrínseco, mas também uma oportunidade para inovação e responsabilidade ambiental. Reduzir, reutilizar e reciclar tornaram-se princípios-chave, mas a implementação efetiva exige uma mudança de paradigma em relação aos métodos tradicionais de descarte. Empresas visionárias estão adotando estratégias circulares, repensando o ciclo de vida dos produtos e buscando alternativas sustentáveis de embalagem.

A colaboração com fornecedores e parceiros é fundamental para criar uma cadeia de abastecimento resiliente e comprometida com a sustentabilidade. A criação de redes de reciclagem e a busca por materiais *eco-friendly* são passos concretos na direção de uma cadeia de abastecimento mais sustentável, onde o desperdício é não apenas minimizado, mas transformado em oportunidade para inovação e eficiência.

### **3. IMPACTOS CLIMÁTICOS: NAVEGANDO NAS ÁGUAS TURBULENTAS DA MUDANÇA CLIMÁTICA**

Os impactos das mudanças climáticas apresentam desafios significativos, mas também abrem portas para oportunidades de liderança e resiliência na cadeia de suprimentos. A adaptação proativa a eventos climáticos extremos e a mitigação de riscos associados são fundamentais para garantir a continuidade dos negócios e para responder aos crescentes imperativos ESG.

A integração de práticas sustentáveis, como a escolha de modos de transporte mais eficientes em termos de emissões e a redução da dependência de recursos não renováveis, não apenas reduz os impactos ambientais, mas também fortalece a cadeia de abastecimento contra volatilidades climáticas. Além disso, a análise de riscos climáticos oferece insights valiosos para antecipar desafios futuros e criar estratégias adaptativas, transformando os desafios climáticos em oportunidades de inovação e crescimento sustentável.

Em um panorama empresarial marcado pela crescente conscientização ambiental e social, a interseção entre inovações tecnológicas e os princípios ESG na cadeia de abastecimento emerge como um catalisador essencial para redefinir o paradigma tradicional das operações logísticas. Tecnologias emergentes, como blockchain, inteligência artificial e Internet das Coisas (IoT), não apenas oferecem promessas de eficiência e rastreabilidade, mas também se tornam instrumentos cruciais na consecução dos objetivos ambientais, sociais e de governança (ESG).

## MELHORES PRÁTICAS

No cenário dinâmico da cadeia de abastecimento, as tecnologias emergentes apresentam-se como catalisadoras fundamentais para a promoção dos princípios ESG, redefinindo a forma como as empresas gerenciam suas operações logísticas. O *blockchain*, com sua capacidade de criar registros imutáveis e transparentes, emerge como um instrumento transformador na garantia da rastreabilidade e autenticidade de produtos, assegurando que cada etapa da cadeia seja alinhada aos requisitos ambientais e sociais. A inteligência artificial, por sua vez, desempenha um papel crucial na otimização de processos, antecipação de demanda e na redução do desperdício, alinhando-se aos princípios de eficiência e responsabilidade. A Internet das Coisas (IoT) surge como uma ponte conectiva, permitindo o monitoramento em tempo real das condições de transporte e armazenamento, não apenas aumentando a eficiência, mas também contribuindo para práticas mais sustentáveis. Assim, ao explorar e incorporar essas tecnologias inovadoras, as empresas podem alcançar um equilíbrio harmonioso entre eficiência operacional e responsabilidade ESG, promovendo uma cadeia de abastecimento mais sustentável e transparente.

A jornada rumo à sustentabilidade na cadeia de abastecimento não é uma empreitada solitária, mas sim uma colaboração sinérgica entre os diversos participantes. A digitalização desempenha um papel central nessa transformação, ao possibilitar uma comunicação ágil e uma troca eficiente de informações entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas. Plataformas digitais colaborativas não apenas aumentam a visibilidade de ponta a ponta, mas também proporcionam insights valiosos para uma tomada de decisão informada. A colaboração, no contexto ESG, transcende a eficiência operacional, tornando-se um veículo para compartilhar metas e práticas sustentáveis. A transparência resultante dessas práticas colaborativas não só fortalece as relações comerciais, mas também nutre um ecossistema de confiança, onde todos os participantes estão comprometidos com a responsabilidade social e ambiental. Assim, a digitalização e a colaboração emergem como os pilares essenciais para transformar redes de abastecimento em comunidades sustentáveis, unindo esforços para um futuro mais ético e eficiente.

À medida que as organizações enfrentam o desafio de equilibrar a eficiência operacional com a responsabilidade ambiental e social, a imperatividade da integração de práticas ESG na cadeia de abastecimento ressoa com uma clareza incontestável. Superar os desafios intrínsecos a essa jornada não é apenas uma exigência ética, mas uma oportunidade estratégica que transcende os limites convencionais da vantagem competitiva.



**Ao adotar uma abordagem holística e colaborativa, as empresas não apenas mitigam os impactos negativos de suas operações, mas também se tornam agentes de transformação positiva em suas comunidades e no meio ambiente.**



A convergência de eficiência e responsabilidade não apenas diferencia as empresas em um cenário cada vez mais competitivo, mas também se torna a pedra angular de um futuro sustentável. Ao adotar uma abordagem holística e colaborativa, as empresas não apenas mitigam os impactos negativos de suas operações, mas também se tornam agentes de transformação positiva em suas comunidades e no meio ambiente.

A necessidade premente de uma cadeia de abastecimento verdadeiramente responsável não é apenas uma aspiração, mas uma condição sine qua non para uma coexistência harmoniosa com o planeta e as gerações futuras. Ao finalizar esta reflexão, instamos as empresas a não apenas reconhecerem, mas a abraçarem proativamente a responsabilidade inerente à gestão da cadeia de abastecimento. Em cada desafio, visualizamos uma oportunidade para inovação sustentável, e em cada passo colaborativo, construímos os alicerces para um futuro onde a eficiência e a responsabilidade caminham lado a lado, moldando uma narrativa empresarial comprometida com a prosperidade duradoura de nosso mundo compartilhado. **RI**



### IURI PINTO

é diretor de operações da Flor Arte. Advogado, mestre em Sistemas de Gestão Integrada e especialista em ESG. Conselheiro Consultivo empresarial e membro da Comissão de Conselho Consultivo da Board Academy.  
[iuri.pinto@gmail.com](mailto:iuri.pinto@gmail.com)

COLUNISTAS  
LIDERANÇAS  
ESG ONGS  
MÍDIA ODS  
JORNALISMO EMPRESAS  
GOVERNANÇA SOCIAL  
COMPLIANCE  
ESTUDOS DE CASOS  
DESCARBONIZAÇÃO  
SUSTENTABILIDADE  
PRÊMIOS MEIO AMBIENTE  
ARTIGOS TERCEIRO SETOR  
SITE ENTREVISTAS  
RELEVANTE

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



**Plurale: Plural até no nome**

[www.plurale.com.br](http://www.plurale.com.br) e-mail [soniaarripe@plurale.com.br](mailto:soniaarripe@plurale.com.br)

# DNA DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

## DESAFIOS ESSENCIAIS NA PERENIZAÇÃO DO LEGADO

Cada empresa familiar é única, sendo essencial entender o “DNA” da família empresária. As famílias empresárias se diferenciam por diversas características, idade e nível de escolaridade dos fundadores, formação dos filhos, estrutura e cultura familiar, estágio e velocidade de crescimento da empresa, desempenho, estrutura societária. Entretanto, todas possuem desafios quando o tema é a sucessão, dado ser um processo complexo que demanda muito diálogo entre os membros da família.

por **LUCIANA TANNURE**

Apesar da vasta gama de fatores influenciadores no processo, é essencial que haja muita sensibilidade e habilidade para a condução do processo de sucessão. Acrescenta-se a esse rol de influências as possíveis alterações na propriedade das empresas e geralmente, costumam ocorrer mais conflitos na 2ª geração onde são comuns as divergências entre a gestão e a estratégia, desentendimentos e correntes de opinião. Nesse momento, os desafios perpassam os limites entre família e empresa sendo ideal que o planejamento sucessório ocorra o quanto antes, sem aguardar o envelhecimento dos fundadores. Por certo, o desafio no processo está em garantir a continuidade saudável da empresa.

No planejamento de sucessão empresarial, a governança corporativa atua direcionando o estabelecimento do plano sucessório como tema relevante, dado a necessidade da proteção e perpetuação do patrimônio da família empresária. As dificuldades no processo sucessório geram entraves a serem enfrentados de frente pelos empresários no sentido de perpetuarem seus negócios. Dessa forma, as famílias empresárias devem se preocupar em abordar, discutir, e trazer para a pauta estratégica de evolução da empresa, a estruturação do plano de sucessão familiar. Existe um caminho ainda longo a ser percorrido para corrigir os impactos causados pela sucessão, tanto para o sócio fundador empen-



**Cada empresa familiar é única e há a necessidade de produzir um plano específico de sucessão condizente com o perfil e características da família empresária evitando problemas e imprevistos inerentes ao processo. No que concerne a demografia das empresas familiares no Brasil e sua evolução por gerações, o SEBRAE aponta que muitos empreendedores mergulham no seu próprio negócio tendo o impulso de uma ideia ou um sonho e outros tantos, por pura necessidade.**



dedor que será sucedido, quanto para aquele que precisa ser escolhido e preparado para suceder assumindo a gestão profissionalizada da empresa. Nesse momento, o conselho consultivo pode ser visto como o fórum adequado para tratar de forma equilibrada, justa e tempestiva as necessidades relacionadas a propriedade, a governança corporativa, além de apoiar na orientação e mediação do plano sucessório. Os conselhos consultivos também podem servir de referência aos conselhos de família e às reuniões de sócios.

Fato que cada empresa familiar é única e há a necessidade de produzir um plano específico de sucessão condizente com o perfil e características da família empresária evitando problemas e imprevistos inerentes ao processo. No que concerne a demografia das empresas familiares no Brasil e sua evolução por gerações, o SEBRAE aponta que muitos empreendedores mergulham no seu próprio negócio tendo o impulso de uma ideia ou um sonho e outros tantos, por pura necessidade. Em pesquisa, a CONAJE - Confederação Nacional dos Jovens Empresários, reforçou que 70% dos jovens empresários decidem empreender motivados pelo sonho de ter um negócio próprio, pela identificação de uma oportunidade de negócio, para ter mais independência e não menos importante, pela oportunidade em continuar o negócio da família.

Pelo artigo do IBGC, publicado em nov./21, adicionado ao perfil do empreendedor brasileiro, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indica que 90% das empresas brasileiras têm perfil familiar e representam 65% do PIB brasileiro, empregando 75% dos trabalhadores brasileiros, o que demonstra a importância das famílias empresárias para a sociedade brasileira. “Apesar dessa alta representatividade no cenário atual brasileiro, 70% das empresas não

sobrevivem além da geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar a 3ª geração”.

Udo Kurt Gierlich, conselheiro consultivo e de administração em Empresas Familiares cita que “Dentre tantas, uma das principais causas do elevado índice de insucesso de empresas familiares, está relacionada à falta de coragem e desprendimento para abordar e tratar a tempo e com o devido profissionalismo (via conselheiros externos à família), os assuntos relacionados à sucessão (empresa), estrutura societária (propriedade) e organização familiar (família) de forma isenta e blindada dos temas familiares”

Uma família empresária possui inúmeros desafios considerando a complexidade dos subsistemas que envolvem a Família, a Propriedade e a Empresa. Um dos maiores desafios é a dificuldade de separação dos aspectos pessoais dos profissionais. É notório que a evolução da empresa familiar passa por etapas diferentes conforme desenrolam as gerações. No eixo da empresa, há a etapa da fundação, onde ocorre principalmente a preocupação pela sobrevivência e formalização do projeto do fundador. Na etapa de expansão/formalização, busca-se o estabelecimento de estruturas de gestão, de sistemas e de procedimentos formalizados. E na etapa de maturidade, busca-se a revitalização por meio de processos ou renovações estratégicas. Percebe-se que em cada etapa, diferentes desafios são propostos e envolvem todos os eixos do modelo tridimensional. Portanto, conforme as gerações evoluem, ampliam-se as perspectivas das empresas familiares trazendo maior complexidade na gestão o que exige de fato, o olhar direcionado a importância dos conselhos de família e da abertura para os processos sucessórios bem estabelecidos.



**Os conselhos consultivos são estruturas vantajosas para direcionarem o plano sucessório nas empresas familiares. Pensar na sucessão da gestão construindo um caminho para uma transição entre gerações da família empresária ou orientar a profissionalização do negócio é essencial para a perenização do legado, por amor a família e pela perpetuação do patrimônio.**



De forma simplificada, uma empresa familiar é aquela em que há pessoas da mesma família envolvidas na fundação, no âmbito administrativo ou na parte acionista, o que não significa que existam somente pessoas da mesma descendência. Podem existir administradores fora do âmbito familiar e uma certa profissionalização da gestão, ou membros da família participarem como diretores. A empresa familiar se divide em subsistemas: gestão ou empresa, propriedade e família.

Segundo a PwC em 2021, a prioridade de empresas familiares no Brasil era proteger o core business ou sobreviver: expandir para novos mercados ou segmentos de clientes, aumentar o uso de novas tecnologias, buscar aquisições ou fusões estratégicas e aumentar o envolvimento da próxima geração em decisões e gestão estavam listados nas agendas prioritárias das empresas familiares. No atual cenário brasileiro onde o alto grau de empreendedorismo é desproporcional a solidez e a perenidade das empresas no longo prazo, afirmam que “a maioria das empresas familiares

brasileiras está segura quanto à clareza dos papéis e à força da liderança dentro da empresa”. Já em 2023, a PwC aponta que o foco atual é transformar para conquistar confiança, demonstrando que as empresas familiares buscam elencar novas prioridades para proteger seu legado englobando o olhar para a credibilidade transmitida aos stakeholders, clientes, funcionários, familiares e público em geral promovendo o sucesso e a vantagem competitiva dos negócios.

Segundo Farhad Forbes, presidente da Family Business Network International, o DNA de qualquer empresa familiar traz na sua essência a habilidade de conciliar família e negócios ou emoções e empreendedorismo revelando a necessidade de uma “estreita colaboração com as novas gerações dos futuros proprietários e da definição de estruturas e práticas de governança familiar para profissionalizar a empresa.” Isso envolve a criação de mecanismos de resolução de conflitos para lidar com disputas e o restabelecimento da confiança com os *stakeholders* (partes interessadas) trazendo questões práticas dos princípios de governança embasados em propósito e valores, compromisso com ESG e prestação de contas e transparência. Finaliza indicando que, “considerando que as empresas familiares representam juntas 70% da economia global, elas podem ter um papel especial na restauração da confiança e na promoção de um modelo de negócios mais sustentável.”

Faz parte de um esforço permanente o estabelecimento de estruturas fortes de governança familiar. Lidar com conflitos nunca foi fácil para as empresas familiares e àquelas com princípios de uma boa governança e preocupação com a perenidade do DNA cultural, a sucessão deve ser tratada com rigor de planejamento, antecipando turbulências de transição geracional. Os conselhos consultivos são estruturas vantajosas para direcionarem o plano sucessório nas empresas familiares. Pensar na sucessão da gestão construindo um caminho para uma transição entre gerações da família empresária ou orientar a profissionalização do negócio é essencial para a perenização do legado, por amor a família e pela perpetuação do patrimônio. **RI**



### **LUCIANA TANNURE**

é especialista em estratégia de negócios, mentora empresarial e de desenvolvimento de lideranças, e palestrante. Board Member, Conselheira Consultiva certificada, Vice coordenadora da Comissão de Governança e Estratégia Empresarial pela Board Academy BR. Executiva com mais de 28 anos de experiência em empresas nacionais e multinacionais. Engenheira pela PUC-RJ com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e pós-graduação em Finanças Corporativas e Sistemas de TI.  
[luciana.tannure@gmail.com](mailto:luciana.tannure@gmail.com)

**IMPARÁVEIS** GO  
BRASILIA  
EM AÇÃO

**PARTICIPE DO MAIOR EVENTO DE DESENVOLVIMENTO  
PESSOAL E EMPREENDEDORISMO DO BRASIL!**



**Descubra o poder da transformação com os 17 IMPARÁVEIS EM AÇÃO,  
além de dois palestrantes convidados: Kenia Gama e Raffa Nunes !**

No “GO Brasília 2024”, esses renomados palestrantes irão compartilhar conhecimentos práticos e insights valiosos para capacitar você em áreas diferenciadas: segredos de liderança inspiradora, estratégias para crescimento pessoal e profissional, inovações no empreendedorismo, práticas de bem-estar e equilíbrio, desenvolvimento de negócios e carreiras, comunicação eficaz, inteligência emocional, criatividade e inovação, métodos educacionais transformadores e muito networking estratégico.

**Esteja preparado para uma jornada de descobertas, conexões e transformações.**

**Faça parte deste evento único!**

**RI**

Apoio de Mídia

 **27 e 28 de abril, das 9h às 19h.**

Auditório do Kubitscheck Plaza Hotel - Brasília, DF  
Ingressos e mais informações: [www.imparaveisemacao.com.br](http://www.imparaveisemacao.com.br)

 **@imparaveisemacaooficial**



Garanta o seu Ingresso 

# PRINCÍPIO DE TRANSPARÊNCIA & REMUNERAÇÃO DE ADMINISTRADORES

COMO FATORES PARA A TOMADA DE DECISÃO DE INVESTIDORES

A transparência, como princípio de governança, requer a disponibilização de informações positivas ou negativas às partes interessadas de uma organização, sendo fundamental inclusive para que as empresas obtenham a confiança dos investidores. A transparência oferece bases para que as empresas atraiam capital, fortaleçam-se econômica e financeiramente e obtenham resultados cada vez mais positivos tanto para seus acionistas quanto para seus colaboradores e para a sociedade.

por **CAMILA SILVA** e **LUIZ MARTHA**

Nesse sentido, um dos aspectos que chamam a atenção dos investidores quando buscam informações claras e relevantes sobre as organizações é a remuneração dos seus administradores. Atento a esse tema, o IBGC divulgou recentemente a 9ª edição/2024 da pesquisa *Remuneração dos Administradores*. O estudo conta com as informações mais atuais disponíveis, obtidas em 11 de janeiro último, do *Portal Dados Abertos CVM* (Comissão de Valores Mobiliários) e se referem ao exercício social de 2022, que foram divulgadas no Formulário de Referência das empresas de 2023.

A análise apresenta muitos dados pertinentes. Dentre eles, gostaríamos de ressaltar alguns:

- A remuneração total dos conselheiros de administração apresenta valor médio de R\$ 59.453,80 mensais e R\$ 713.445 anuais e máximo de R\$ 1.872.401 e R\$ 22.468.816, respectivamente. Seu reajuste médio em comparação com 2020, exercício reportado na 8ª edição da pesquisa, foi de 28,53%, sendo 235% no segmento de listagem Básico. No Nível 2 houve queda de 10,02%.
- Os conselheiros fiscais tiveram remuneração média mensal total de R\$ 10.802 e anual de R\$ 129.625. Os valores máximos foram, respectivamente, de R\$ 21.149 e R\$ 539.774. Seu aumento médio registrou 6,3%. No segmento de listagem Básico foram 16,60% e no Nível 2, 12,5%.

- Sobre a remuneração total de diretores estatutários, a média em 2022 foi de **R\$ 313.656 mensais e R\$ 3.763.873 anuais**. A máxima registrou, respectivamente, R\$ 4.800.226 e R\$ 57.602.715. O aumento médio foi de 29,77%. No segmento de listagem Básico, registraram-se 70,98% e no Novo Mercado, 31,20%.

É compreensível que se questione, principalmente sob o olhar daqueles que pretendem investir numa empresa, o valor da remuneração desses administradores. Afinal, como investidores podem avaliar dados como esses, à luz de princípios como a transparência, para a tomada de decisão?

Acreditamos ser essencial ponderar que praticar a transparência não se trata de divulgar apenas informações relativas ao desempenho econômico-financeiro da organização, mas também de como elas se vinculam com o atingimento de critérios e metas ambientais, sociais e de governança, atendendo assim à demanda das diferentes partes interessadas da organização, o que inclui os investidores.

Além disso, nesse sentido, a avaliação da remuneração de conselheiros de administração e fiscais e/ou diretores estatutários não deve ater-se exclusivamente aos valores nominais, mas sim à relação custo-benefício entre o que recebem e os resultados que propiciam às organizações ao cumprirem seu papel com diligência e responsabilidade.

Empresas lucrativas, que entregam bons resultados às diferentes partes interessadas, incluindo a sociedade, tendem a combinar fatores ambientais, sociais e de governança e os tratam como essenciais aos seus negócios. No plano social, por exemplo, a governança corporativa relaciona-se cada vez mais com o clima organizacional e o bem-estar físico e mental dos colaboradores, pois esses fatores são decisivos para se conquistarem bons resultados. Consideram-se, também, as consequências externas dos negócios e suas influências nas pessoas e no meio ambiente.

Outro ponto significativo diz respeito às questões não financeiras das empresas, como as informações referentes às práticas de sustentabilidade adotadas e ao compliance, este último fortemente atrelado ao conceito de integridade. Muito além de cumprir leis e regulamentos, é fundamental fomentar uma cultura ética e inseri-la na estrutura e na rotina das organizações, de modo a estimular as boas iniciativas.

Por isso, a análise para tomada de decisão deve partir sempre da combinação de dados, incluindo os financeiros e os não financeiros. Assim, a partir da constatação de que con-



**Esse movimento de compartilhar os valores e as estruturas da remuneração dos administradores com os *stakeholders* das empresas é uma maneira de demonstrar compromisso com a transparência, além de refletir a maturidade do sistema de governança corporativa no qual estão inseridas. Característica essencial a um ecossistema de negócios onde se encontram organizações responsáveis e investidores conscientes.**



selheiros e diretores atuam de modo dedicado e eficaz na aplicação assertiva dos princípios da governança corporativa e que a empresa está verdadeiramente comprometida com fatores ambientais e sociais os quais divulga, a remuneração compatível, certamente, será uma consequência e o investimento naquela organização, uma oportunidade.

Esse movimento de compartilhar os valores e as estruturas da remuneração dos administradores com os *stakeholders* das empresas é uma maneira de demonstrar compromisso com a transparência, além de refletir a maturidade do sistema de governança corporativa no qual estão inseridas. Característica essencial a um ecossistema de negócios onde se encontram organizações responsáveis e investidores conscientes. **RI**

**CAMILA SILVA e LUIZ MARTHA**

são, respectivamente, gerente acadêmica; e gerente de Pesquisa e Conteúdo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). [comunicacao@ibgc.org.br](mailto:comunicacao@ibgc.org.br)

# LEI DE IGUALDADE SALARIAL

**RISCOS E ESTRATÉGIAS PARA GARANTIR CONFORMIDADE  
E CRIAR UM AMBIENTE DE TRABALHO MAIS JUSTO**

A Lei nº 14.611/2023, conhecida como **Lei de Igualdade Salarial**, é um marco na legislação brasileira e estabelece medidas concretas para promover a equidade de remuneração entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. Ela estabelece a obrigatoriedade das empresas com mais de 100 funcionários de publicar relatórios semestrais de transparência salarial e critérios remuneratórios, e a promoção de programas de diversidade e inclusão.

por **ALEXANDRE OLIVEIRA**

Apesar das garantias constitucionais e das leis trabalhistas de muitos países, as disparidades salariais de gênero, refletindo desigualdades estruturais enraizadas na sociedade. Internacionalmente, a crescente conscientização sobre esta questão complexa fomenta a adoção de medidas em vários países. No Reino Unido, por exemplo, as empresas com mais de 250 funcionários são obrigadas a publicar dados sobre as diferenças salariais entre homens e mulheres. Mecanismos semelhantes existem na Austrália e na França, para empresas com mais de 100 e 50 funcionários, respectivamente. E na Islândia, a legislação exige que as empresas demonstrem que estão pagando salários iguais para trabalhos de igual valor, com multas para aqueles que não conseguem comprovar a igualdade salarial.

De acordo com a Lei de Igualdade Salarial, as empresas são obrigadas a adotar medidas para promover a equidade salarial entre homens e mulheres. Em primeiro lugar, elas devem fornecer informações detalhadas sobre suas políticas internas de remuneração, incluindo critérios utilizados para determinar os salários dos funcionários. Isso inclui a divulgação de dados que permitam uma comparação objetiva entre os salários de homens e mulheres na empresa, bem como a proporção de ocupação de cargos de liderança por gênero. Além disso, as empresas são responsáveis por elaborar e publicar relatórios periódicos de transparência salarial, nos quais devem ser incluídas informações anonimizadas que possibilitem uma análise detalhada das diferenças salariais entre os gêneros.

A lei também exige a proposição e implementação de medidas de mitigação da desigualdade salarial sempre que os relatórios de transparência revelem disparidades salariais significativas, detalhando planos de ação com metas e prazos para sua efetivação. Essas medidas podem incluir ajustes nos critérios de remuneração, programas de capacitação e desenvolvimento profissional, e a revisão das políticas de recrutamento e seleção para garantir a igualdade de oportunidades no acesso aos cargos e promoções.

As empresas também devem disponibilizar canais específicos para denúncias de discriminação salarial, proporcionando aos funcionários um meio seguro e confidencial para relatar casos de tratamento injusto ou diferenciado em relação à remuneração. Por fim, as empresas são incentivadas a promover programas de capacitação e formação destinados a garantir a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Essas iniciativas visam criar um ambiente mais inclusivo e diversificado, no qual todos os funcionários tenham a oportunidade de alcançar seu pleno potencial, independentemente de sua identidade de gênero.

Apesar de representar um avanço significativo, a Lei de Igualdade Salarial ainda demanda a superação de desafios. A falta de clareza nos dados dos relatórios de transparência, a incerteza sobre quem será responsável pela implementação de medidas e o risco de exposição de informações sensíveis são questões a serem abordadas pelas empresas. Para enfrentar esses desafios, é essencial investir em políticas internas sólidas de igualdade salarial, assegurar conformidade com a legislação e buscar orientação jurídica especializada. Adicionalmente, a divulgação dos critérios remuneratórios pode expor detalhes sensíveis da estrutura salarial, incluindo informações individuais dos funcionários, aumentando o risco de vazamento de dados pessoais e confidenciais. Essa situação pode acarretar danos à reputação empresarial e desencadear implicações legais, especialmente em caso de violações das leis de proteção de dados. A exposição a processos trabalhistas relacionados à discriminação salarial também pode resultar em custos adicionais com honorários advocatícios, indenizações e danos à imagem corporativa.

A implementação de políticas de compliance eficazes pode ajudar as empresas a garantirem o cumprimento das disposições legais relacionadas à igualdade salarial e a evitar possíveis infrações. Isso envolve a criação de mecanismos de monitoramento e controle internos para garantir que as políticas de remuneração sejam aplicadas de forma justa e consistente em toda a organização, bem como a realização

“

**As empresas podem promover o diálogo e a colaboração com funcionários, sindicatos, e órgãos reguladores para identificar áreas de melhoria em suas políticas e práticas de remuneração, bem como para demonstrar seu compromisso com a promoção da igualdade de gênero e a eliminação da discriminação salarial.**”

de auditorias periódicas para identificar e corrigir eventuais disparidades salariais.

As empresas podem promover o diálogo e a colaboração com funcionários, sindicatos, e órgãos reguladores para identificar áreas de melhoria em suas políticas e práticas de remuneração, bem como para demonstrar seu compromisso com a promoção da igualdade de gênero e a eliminação da discriminação salarial. Assim, as empresas podem não apenas cumprir as exigências legais, mas também fortalecer sua reputação e criar um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo para todos os seus colaboradores.

Ainda que a Lei de Igualdade Salarial represente um importante avanço na promoção da equidade de gênero no mercado de trabalho, é essencial que as empresas estejam preparadas para enfrentar os desafios e riscos associados à sua implementação. **RI**



**ALEXANDRE OLIVEIRA, PH.D., CCA** é Conselheiro de Administração da Fundação Patronos, Coordenador do Comitê de Estratégia da LampionsBet, membro da Comissão de Estratégia do IBGC, e CEO da Cebralog Consultoria. Pós-doutorando em Strategic Thinking (Innsbruck University), doutor em IA nas Decisões Corporativas (Unicamp), pós-graduado Negócios Digitais (MIT) e em Finanças (Unicamp). Mestre em Supply Chain (Cranfield University) e Especialista em Regulatory Compliance (Penn State). [alexandre@ibpsc.net](mailto:alexandre@ibpsc.net)

# REFORMA TRIBUTÁRIA APROVADA

## O QUE ESPERAR DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

O tributo é uma obrigação reflexa dos contratos firmados pelas companhias. Sendo assim, há reflexos tributários nos contratos de venda e prestação de serviços com clientes, nos contratos de aquisição de bens, serviços e direitos com fornecedores, nos contratos de trabalho, nos contratos de financiamento e assim por diante. Esses contratos relacionados ao negócio da companhia são divulgados aos interessados nas suas demonstrações contábeis. Portanto, os respectivos reflexos tributários também constam dos relatórios contábeis: e com a reforma tributária não seria diferente.

por **EDISON FERNANDES**

A reforma tributária aprovada pela Emenda Constitucional – EC nº 132, em 2023, altera substancialmente a estrutura da tributação sobre o consumo no Brasil, substituindo 5 tributos (IPI, ICMS, ISS, PIS e COFINS) por 2 (CBS/IBS e imposto seletivo); essa é exatamente a tributação intrinsecamente relacionada aos contratos relacionados ao negócio da companhia. A EC 132 impacta diretamente as vendas de bens e de serviços das companhias, além das suas aquisições; no entanto, indiretamente, pode afetar outras relações contratuais, como financiamento e com empregados e colaboradores. Em razão de tais impactos, caberá aos órgãos de governança das companhias reavaliar o modelo de negócio. Por isso, entender os reflexos da reforma tributária nas informações contábeis das companhias é indispensável para a adequada análise das demonstrações financeiras, seja por usuários internos (gestão) seja por usuários externos (analistas).

O primeiro ponto a ser destacado com relação à EC 132 é a adoção do “princípio da neutralidade”, nos sentidos do estabelecimento da não cumulatividade plena e da vedação da tributação dita em cascata, ou seja, imposto sobre imposto. A não cumulatividade plena significa que o tributo (CBS/IBS) devido pelo fornecedor em todas as aquisições de bens, serviços ou direitos poderá ser aproveitado para compensar o mesmo tributo (CBS/IBS) devido pelo desenvolvimento da atividade da companhia. Diferentemente do que ocorre hoje, não haverá reservas ou condições para a utilização dos tributos incidentes nas etapas anteriores da cadeia de produção e consumo. Mesmo a contratação de empresas terceirizadas para a prestação de serviços administrativos (“backoffice”), por exemplo, permitirá a tomada do crédito do tributo (CBS/IBS). Considerando que o tributo cobrado juntamente com a aquisição de bens, serviços e direitos são escriturados contabilmente como redutor dos respectivos gastos, com a EC 132, o valor dos estoques, do ativo fixo e das despesas tenderá ser reduzido, em contrapartida ao aumento de tributo (CBS/IBS) a recuperar: a redução de despesa e de ativo fixo contribuirá para o aumento do ativo circulante.

Ainda sobre a neutralidade, o novo tributo CBS/IBS será cobrado de maneira destacada, ou seja, “por fora”, o que evitará a cobrança de imposto em cascata, portanto, não haverá tributo “embutido” no preço, como ocorre atualmente. Essa



**Para os fornecedores de bens de capital, que normalmente realizam relativamente “poucas” transações durante o ano e, por essa razão, negociam diretamente seus contratos, a nova tributação facilitará a formação de preço, já que incidirá depois de fechado o preço.**



característica tem impacto significativo na contabilidade gerencial, que se refletirá na gestão e na divulgação das informações contábeis: as companhias precisarão rever sua formação de preço. Para os fornecedores de bens de capital, que normalmente realizam relativamente “poucas” transações durante o ano e, por essa razão, negociam diretamente seus contratos, a nova tributação facilitará a formação de preço, já que incidirá depois de fechado o preço. Por outro lado, companhias atacadistas e varejistas e aquelas que realizam inúmeras transações e para consumidores “anônimos”, sem uma negociação direta das vendas, a atenção na formação de preço deverá ser redobrada: preço baixo poderá afetar a lucratividade; preço alto poderá afastar os consumidores. Outro fator a ser levado em conta na formação de preço é a elasticidade do produto ou do serviço.

Comentamos a regra geral; porém, há previsão expressa de regimes específicos. A venda de combustíveis e lubrificantes seguirá sendo tributada em caráter monofásico, isto é, incidirá uma única vez na cadeia de produção e consumo, no caso, os tributos (CBS/IBS) serão recolhidos pela refinaria ou pela importadora. Os serviços financeiros e de segu-



**Embora a transição da tributação sobre o consumo comece apenas em 2026, seria bastante conveniente que as companhias já iniciassem as simulações de impacto e divulgassem aos interessados (“stakeholders”) o mais cedo possível. Os analistas também devem acompanhar atentamente a evolução prática dessa reforma tributária, por conta dos reflexos nos negócios das companhias e dos efeitos macroeconômicos para o país.**



ro saúde seguem tributados pela receita, não as operações em si. O mesmo acontece com a atividade imobiliária, que passa a incluir os contratos de locação – atualmente, a locação não sofre incidência de imposto sobre a operação (ISS), o que impactará os setores de shopping center e de locação de máquinas, equipamentos e veículos. Também gozarão de um regime específico de tributação os serviços de hotelaria, parques de diversão e parques temáticos, agências de viagens e de turismo, bares e restaurantes, atividade esportiva desenvolvida por Sociedade Anônima do Futebol – SAF e aviação regional.

Uma boa notícia é que esses impactos não serão sentidos de maneira imediata; haverá um período de transição satisfatoriamente longo para cumprir duas finalidades: calibragem da alíquota dos tributos (CBS/IBS) – já que é impossível determinar essa alíquota com as informações econômicas e financeiras disponíveis hoje – e adaptação das companhias, especialmente com relação aos sistemas de gestão e controle fiscal, além da estratégia de negócios, como mencionado.

Com relação aos tributos federais, cuja regulamentação é centralizada no governo federal, portanto, com pouca negociação, a transição será, basicamente, no ano de 2026: a partir de 2027, espera-se que a CBS já tenha substituído completamente o IPI, a Contribuição para o PIS e a COFINS.

No caso dos entes subnacionais (Estados, Distrito Federal e Municípios), dada a sua complexidade, a transição será mais longa. A substituição de ICMS e ISS pelo IBS inicia-se, de certa forma, também em 2026 e estende-se até 2032.

Na transição do ICMS é relevante atentar para a redução e finalmente extinção dos benefícios fiscais atualmente concedidos pelos estados no âmbito da chamada “guerra fiscal”. Os incentivos regionais serão financiados por um fundo especialmente criado para isso.

Embora a transição da tributação sobre o consumo comece apenas em 2026, seria bastante conveniente que as companhias já iniciassem as simulações de impacto e divulgassem aos interessados (“stakeholders”) o mais cedo possível.

Os analistas também devem acompanhar atentamente a evolução prática dessa reforma tributária, por conta dos reflexos nos negócios das companhias e dos efeitos macroeconômicos para o país. **RI**

---

Nota: Acesse o vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=PAO39Ieyuqo> do Web Encontro APIMEC Brasil sobre a Reforma Tributária, com Edison Fernandes, realizado em 13/3/2024. Acesse também a apresentação: <https://lnkd.in/dxi4nw9Z>.



**EDISON FERNANDES**

é doutor em Direito pela PUC/SP, professor da FGV, coordenador da Comissão de Reforma Tributária da APIMEC Brasil e sócio do Fernandes, Figueiredo, Françoso e Petros Advogados.  
[edison.fernandes@fgv.br](mailto:edison.fernandes@fgv.br)



**25° ENCONTRO**  
INTERNACIONAL  
RELAÇÕES COM INVESTIDORES  
& MERCADO DE CAPITAIS

REALIZAÇÃO



# O maior evento de RI e Mercado de Capitais da América Latina

📅 24/JUN - 8h30 às 17h30    📅 25/JUN - 9h00 às 13h30

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

PATROCINADOR DIAMANTE



PATROCINADORES OURO



PATROCINADORES PRATA



ORGANIZAÇÃO



PARCEIROS DE MÍDIA



ENTIDADES APOIADORAS

ABRAPP | ABVCAP | AMEC | ANCORD  
APIMEC BRASIL | FACPCS | IBEF-SP  
IBRACON | IBRADEMP

# SEM MEDO DE INVESTIR NA BOLSA

Quem sabe investe melhor

Luiz Guilherme Dias, incansável defensor do mercado acionário, nos brinda com mais uma importante contribuição a favor do investimento em Bolsa.

por **ROBERTO TEIXEIRA DA COSTA**

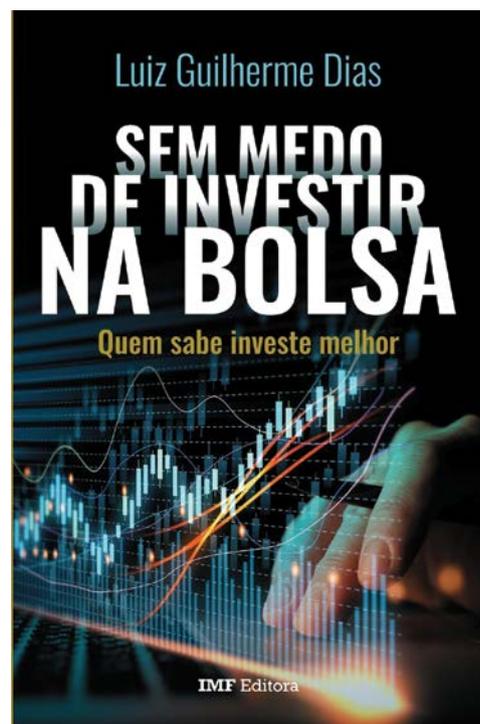
Nos meus longos anos de convivência, ligados direta ou indiretamente ao mercado de ações, sou testemunha das dificuldades sempre enfrentadas para popularizar o investimento nos títulos de renda variável.

Quando comecei na Deltec, empresa pioneira no segmento de mercado de ações, tínhamos mais de 300 profissionais de norte a sul do Brasil, vendendo ações de porta em porta, o que hoje chamamos de IPOs. Vale destacar o lançamento da Willys, Cia Brasileira de Energia Elétrica, Força e Luz de Minas Gerais, Listas Telefônicas, Cimento Aratu, Cia Paulista de Força e Luz, para citar algumas.

Na época fui encarregado de fazer o treinamento de seus vendedores. A Deltec defendia o princípio de que ações são vendidas e não compradas, e, portanto, é necessário fazer um esforço para transmitir o conhecimento sobre o que significa investir em título de renda variável, com os possíveis benefícios e riscos envolvidos.

Durante o treinamento da equipe de vendas enfatizava a liquidez pela negociação em Bolsa e que também permitia uma avaliação periódica do investimento realizado. Os poupadores à época tinham nítida preferência por aplicações imobiliárias e não existiam bancos de investimento.

Os bancos comerciais não remuneravam seus aplicadores, pois os depósitos a prazo não podiam ser superiores aos 12% a.a. estabelecidos pela Lei da Usura.



Essa cultura era bem diferente dos anglo-saxões que sempre tiveram carteiras bem mais diversificadas onde a renda variável sempre ocupava posição de destaque.

Com a criação das Letras de Câmbio, a partir de 1961, oferecidas com deságio e uma renda prevista, tornaram-se assim um forte incentivo para os aplicadores e vieram a ocupar posição de destaque nas aplicações e seus similares posteriores como o CDB, Letras Imobiliárias, Títulos de Dívida Agrária. Nos últimos 30 anos os Títulos do Governo, esses papéis passaram a ocupar papel relevante nos portfólios, pois ofereciam um trinômio que seduzia os investidores: garantia, liquidez e rentabilidade. Indexados à inflação pelas taxas definidas pelo Comitê de Política Monetária – COPOM, eram fáceis de vender a investidores nacionais e estrangeiros.

O mesmo aconteceu com o aparecimento das cadernetas de poupança criadas pela Caixa Econômica Federal em 1861 que teriam por fim receber os juros de 6% as pequenas economias das classes mais abastecidas e de assegurar sob garantia total a fiel restituição dos que pertenciam a cada contribuinte.

A mudança mais significativa foi introduzida pela Lei 4380 de 1964 que instituiu a correção monetária para aquelas aplicações. Desde então, passaram a ocupar papel preponderante na escolha de diferentes segmentos, particularmente daqueles poupadores de menor renda. A Caderneta

de Poupança era um instrumento de aplicação que não exigia grande esforço de venda e foi importante mecanismo para o financiamento imobiliário.

Desses meus muitos anos de vivência tivemos momentos em que houve um aumento espetacular das aplicações em ações, e que aconteceu em diferentes circunstâncias. A mais lembrada foi a crise de 1971/1976 que coincidiu com a fase do grande crescimento de nossa economia (o chamado “milagre brasileiro”) com legislação incentivadora e também com profissionais dedicados ao mercado de ações, mas sem os necessários preparo para que o investidor pudesse fazer uma avaliação do risco. Outra fase foi o que aconteceu com o ‘crash’ as Lehman Brothers em 2008, com impacto mundial e que interrompeu um ciclo de novas ofertas de ações que foram estimuladas pela criação do Novo Mercado.

Mais recentemente com a redução dramática da taxa de juros que chegou a 2% a.a. houve novamente uma forte modificação na estrutura do mercado, pois os aplicadores insatisfeitos com a rentabilidade dos títulos tradicionais ligados a correção monetária, buscaram alternativas para sua aplicação e proporcionaram um “boom” com novos lançamentos de ações que, infelizmente, teve vida curta e como sequela deixou muitas dívidas pelo caminho quando as taxas de juros voltaram a 13,7%, antes da progressiva redução que estamos vivenciando. Portanto, em síntese, nosso mercado é ciclotímico pois passa de pessimismo a euforia em um curto espaço de tempo.

Esse fator tem um duplo efeito. Do lado dos aplicadores, quando as condições se alteram, às vezes há uma busca desenfreada pelo mercado acionário. Por outro lado, em seu planejamento as empresas não podem contar com a busca de capitais via Bolsa, somente o fazem quando se abre uma janela. O último ano foi de grande securra para os IPOs.

Assim, pelo histórico vivido nesses mais de 50 anos ligados ao mercado, é fundamental que os investidores tenham a perfeita noção de risco quando agregam ações ao seu portfólio.

Certamente, o bom senso indica que numa carteira de porte razoável, o investidor não deve ter medo de investir na Bolsa.

Seja comedido e nunca faça aplicações de recursos em Bolsa contando com os ganhos futuros. Caso precise de liquidez para compromissos futuros, somente arrisque montantes que não precisará dispor dentro de um prazo pré-determinado.

## Por que este livro foi escrito?

Este livro foi escrito por várias razões. Dentre as quais, destaca-se o dilema da cultura de baixo risco existente em nosso país. Ninguém, muito menos eu, é contra o baixo risco. Mas, por influência cultural, o risco é entendido como um inimigo, um adversário, e, como tal, deve ser combatido e eliminado.

Para ter o risco como um aliado é preciso conhecê-lo e gerenciá-lo. E aceitar o fato de que aplicações de renda fixa, como Caderneta de Poupança, Tesouro Direto, CDB etc., oferecem o desejado baixo risco, que serve, quando muito, para proteger o capital contra inflação. Será que é isso que buscamos?

“Sem medo de investir na Bolsa” tem o objetivo de mostrar que risco não é inimigo, que bolsa não é cassino e que ações de empresas com governança responsável e fundamentos sólidos são o melhor investimento para quem quer ganhar dinheiro de verdade.

Ao mesmo tempo, o livro tem a intenção de questionar os motivos pelos quais somos, há tempos, o “país do futuro”: um país que tem “medo” de dar certo e de ter uma riqueza compatível com o seu potencial e extensão territorial, e um povo que sabe “se virar nos trinta”. Fica a indagação: será que somos o “país do futuro do pretérito”?

*Luiz Guilherme Dias, o autor*

Investidores que seguem essa política e fazem escolhas certas, não buscando resultados de curto prazo, não se arrependem. **RI**

---

Nota: O livro “*Sem Medo de Investir na Bolsa: Quem Sabe Investe Melhor*”, de Luiz Guilherme Dias (IMF Editora, 2024 - 112 páginas), será lançado dia 24/04/2024, e já está disponível para venda na Amazon.com.br - no formato digital “Kindle”, ao custo de R\$ 14,90.

---

**ROBERTO TEIXEIRA DA COSTA**  
Economista, foi o primeiro presidente da CVM - Comissão de Valores Mobiliários, e é conselheiro emérito e fundador do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI).  
[teixeiradacostaroberto@gmail.com](mailto:teixeiradacostaroberto@gmail.com)

# CRISE CLIMÁTICA

ENTRE O ALARMISMO E  
A ESPERANÇA



O planeta Terra vive um momento de enorme desafio climático, e somente alguém muito alheio à realidade pode negar essa situação. As pessoas envolvidas com o tema entendem que medidas significativas urgentes precisam ser tomadas para evitar os piores impactos das mudanças climáticas no futuro do Homo sapiens no planeta.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

Porém, muitos daqueles que trabalham para conscientizar as pessoas sobre os riscos que enfrentamos recorrem a previsões extremamente pessimistas. Pessoas que fazem afirmações como a de que, em algumas décadas, o calor será tão intenso a ponto de as pessoas “derreterem feito lesma na calçada”, evidentemente estão recorrendo a imagens que buscam levar as pessoas à ação.

Porém, há uma reflexão crucial a ser feita sobre o impacto dessas manchetes alarmistas na motivação coletiva para a ação. Embora o intuito por trás dessas previsões sombrias possa ser despertar as pessoas para a urgência da situação climática, o efeito pode ser paradoxalmente contraproducente.

Previsões muito pessimistas, ao invés de mobilizar, podem levar ao desânimo. Quando o público se depara com cenários que parecem insuperáveis ou catastróficos demais para serem evitados, a resposta natural pode inclinar-se para a inação. O desespero pode substituir a determinação, levando muitos a questionar a eficácia de suas ações individuais ou coletivas.

Fui professor universitário por 38 anos e, durante muito tempo, tentei motivar meus alunos a estudarem com afinco para as provas, dizendo-lhes que a prova seria muito difícil. Porém, em determinado momento, resolvi testar uma postura diferente. Para uma turma, dizia que a prova seria fácil, que bastaria um pouco de empenho para que os alunos pudessem obter ótimas notas. Para outra turma, continuava com minha estratégia tradicional, afirmando que a prova seria bastante difícil e que exigiria um grande esforço para que os alunos obtivessem ótimas notas.

Aplicava provas bastante semelhantes e comecei a perceber que os resultados para as turmas, nas quais afirmava que a

“

**Previsões muito pessimistas, ao invés de mobilizar, podem levar ao desânimo. Quando o público se depara com cenários que parecem insuperáveis ou catastróficos demais para serem evitados, a resposta natural pode inclinar-se para a inação.**

”

prova não seria difícil e que bastaria algum esforço para a obtenção de boas notas, eram significativamente melhores do que aqueles das turmas onde eu afirmava que a prova seria bastante difícil.

Na edição de março de 2009 da revista *Science Communication*, foi publicado o artigo “*Fear Won’t Do It - Promoting Positive Engagement With Climate Change Through Visual and Iconic Representations*”, de Saffron O’Neill e Sophie Nicholson-Cole, onde os autores testaram a eficácia de imagens dramáticas, como rompimento de camada de gelo, refugiados ambientais ou Urso Polar pulando entre placas de gelo à deriva, e imagens da vida cotidiana, como pessoas instalando lâmpadas de baixo consumo, casas com painéis solares e um ciclista.

## EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Algo que transmitisse a ameaça completa, ou seja, morte do mundo, extinção humana, distanciavam o espectador da questão, ao invés de agir para incentivar o engajamento positivo. Na verdade, gerava desengajamento e fazia com que ações individuais parecessem como ‘uma gota no oceano’, improváveis de terem qualquer contribuição significativa em relação à escala do problema.

Ao contrário, figuras que envolvem a vida cotidiana das pessoas geram um sentimento de relevância de pequenas ações que motivam mais à ação.

A psicologia nos ensina que, embora a urgência possa ser um motivador poderoso, o medo extremo tende a paralisar. A sensação de impotência diante de desafios apresentados como cataclísmicos pode desencorajar a ação proativa e diminuir a crença na capacidade humana de mudar o curso dos acontecimentos. Em vez de inspirar mudanças de comportamento ou políticas ambientais proativas, tais previsões podem cultivar um fatalismo prejudicial.

Uma reação comum diante de uma ameaça percebida como intransponível é a negação. Este mecanismo de defesa psicológica serve como uma barreira contra a ansiedade e o medo que surgem da perspectiva de enfrentar ou reconhecer problemas que parecem estar além da nossa capacidade de controle ou solução.

A negação pode manifestar-se de diversas maneiras: minimizando a seriedade do problema, duvidando das evidências científicas, ou até mesmo ignorando completamente a existência da questão. Esse fenômeno não se limita às mudanças climáticas; é uma reação humana comum a vários tipos de ameaças percebidas, sejam elas pessoais, como uma doença grave, ou coletivas, como uma crise econômica.

Muitos políticos, particularmente os de extrema direita, têm utilizado a tendência de negação como ferramenta para angariar apoio político. Essa estratégia se apoia na compreensão de que a negação oferece um refúgio psicológico para muitas pessoas que se sentem ameaçadas pelas implicações de mudanças significativas em seus estilos de vida ou pela perspectiva de ter que lidar com as complexas soluções necessárias para combater as mudanças climáticas.

Ao negar a existência ou a gravidade da crise climática, esses políticos apelam para um segmento da população que valoriza a continuidade econômica e social acima das con-

siderações ambientais, ou que vê nas políticas de combate à crise climática uma ameaça ao crescimento econômico ou à liberdade individual. Essa postura zomba das evidências científicas e descredita as organizações e movimentos ambientalistas, pintando-os como alarmistas ou propagadores de interesses escusos.

Previsões alarmistas, mesmo que tenham fundamento científico, ao contrário do objetivo de estimular a ação, podem estar sendo utilizadas para fortalecer o negacionismo sem conseguir efetivamente motivar as pessoas à ação.

Isso não significa que devemos minimizar a seriedade da crise climática ou adotar um otimismo infundado. Pelo contrário, é vital reconhecer a gravidade do que enfrentamos. Contudo, a comunicação sobre esses desafios deve equilibrar realismo com esperança, mostrando que, embora os desafios sejam significativos, há caminhos viáveis para a mitigação e adaptação.

Histórias de sucesso em sustentabilidade, inovações tecnológicas verdes e ações coletivas eficazes são exemplos poderosos que podem e devem ser destacados.

Mudar o foco para soluções tangíveis, destacar avanços na tecnologia verde e enfatizar a eficácia da ação coletiva podem fornecer a motivação necessária para que as pessoas se engajem ativamente em comportamentos mais sustentáveis. A mensagem deve ser de que, embora o tempo seja essencial, nossas ações têm poder e podem levar a mudanças significativas.

A construção de uma narrativa positiva em torno da ação climática, que destaque os benefícios econômicos, sociais e de saúde da transição para uma economia mais verde e sustentável, pode ser uma estratégia eficaz para envolver mais pessoas na causa ambiental e reduzir a polarização. Encorajar a ação, ao invés de induzir ao desespero, é fundamental para construir um futuro no qual possamos enfrentar os efeitos deletérios do aquecimento global. **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](mailto:jurandir@edufinanceira.org.br)

“

**O Prêmio APIMEC IBRI** estimula a profissionalização contínua do mercado.”

**Nair Saldanha**, sócia do Madrona Fialho Advogados, analisa a evolução da premiação e sua importância no incentivo para adoção das melhores práticas do mercado.

por **JENNIFER ALMEIDA**

PÁGINA 56

IBRI promove webinar sobre: Comunicação Assertiva para Relações com Investidores

PÁGINA 59

IBRI, B3 e Cescon Barrieu realizam eventos sobre Temporada de Assembleias 2024: Atenção para as AGOs

PÁGINA 61

Agende-se para a 25ª edição do Encontro de RI e Mercado de Capitais

PÁGINA 61

## “O **Prêmio APIMEC IBRI** estimula a profissionalização contínua do mercado”

**Nair Saldanha**, sócia do escritório Madrona Fialho Advogados, analisa a evolução da premiação e sua importância no incentivo para adoção das melhores práticas do mercado.

por **JENNIFER ALMEIDA**

“O Prêmio APIMEC IBRI é vital, pois destaca e valoriza o trabalho árduo dos profissionais de RI (Relações com Investidores) e dos analistas de valores mobiliários, que têm papel essencial para o bom funcionamento e a integridade do mercado de capitais. Além disso, ao reconhecer as melhores práticas de RI, o prêmio estimula a profissionalização contínua do mercado, incentivando todos os envolvidos a buscarem a excelência em suas atividades e contribuindo para a construção de um mercado mais sólido e transparente”, destaca **Nair Saldanha**, sócia do Madrona Fialho Advogados.

Ao fazer uma avaliação da premiação que teve sua primeira edição em 2020, Nair Saldanha observa que tem acompanhado de perto a evolução do Prêmio APIMEC IBRI e sua crescente importância para o mercado de capitais brasileiro. “Ao longo dos anos, testemunhei o aumento significativo no número e na qualidade de participantes, o que reflete o reconhecimento cada vez maior do prêmio pela comunidade financeira”, declara.

Para Nair Saldanha, o principal legado do Prêmio APIMEC IBRI é “representar um compromisso contínuo com a excelência, a transparência e a ética no mercado de capitais”. “Ao longo dos anos, o prêmio tem desempenhado um papel crucial na promoção das melhores práticas de Relações com Investidores, destacando o trabalho excepcional dos profissionais. Além disso, o Prêmio APIMEC IBRI tem servido como um importante fórum para o compartilhamento de conhecimento e experiências, permitindo que os profissionais de RI aprendam uns com os outros e se inspirem mutuamente a alcançar novos patamares de excelência”, aponta.

Nair Saldanha acredita que ao reconhecer e valorizar o trabalho dos profissionais de RI, o prêmio ajuda a elevar o pres-



**NAIR SALDANHA**

tígio da área e atrair novos talentos para o mercado, garantindo sua contínua evolução.

Em sua visão, os vencedores do Prêmio APIMEC IBRI se destacam por uma série de características que os colocam como referências no mercado de capitais. “Em primeiro lugar, eles demonstram uma capacidade excepcional de adaptação e inovação, dominando as novas tecnologias e respondendo

de forma ágil e eficaz às demandas do mercado em constante evolução. Além disso, possuem habilidades interpessoais notáveis, sendo capazes de inspirar e motivar suas equipes, bem como de estabelecer conexões sólidas com investidores e outros *stakeholders*”, frisa.

Outro diferencial citado por ela é o compromisso com a excelência e a ética profissional, refletido em seu profundo conhecimento do mercado, sua paixão pela profissão e sua busca incessante pela transparência e integridade em todas as suas atividades. “Os vencedores do prêmio se destacam pela sua habilidade de comunicação clara e eficaz, conseguindo transmitir informações complexas de forma acessível e envolvente para diferentes públicos”, observa.

Uma característica muito valorizada pelo mercado e citada pela sócia do Madrona Fialho Advogados é a capacidade de adaptação, que foi bastante exigida dos profissionais de RI, especialmente durante a pandemia da Covid-19. “Desde a pandemia da Covid-19, com a crescente relevância dos critérios ESG (do inglês, Environmental, Social and Governance; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança), essas mudanças têm exigido uma resposta assertiva por parte dos profissionais de RI. Em um cenário de incerteza e volatilidade, a capacidade de comunicação transparente e eficaz tornou-se mais importante do que nunca, com os profissionais de RI desempenhando um papel fundamental na gestão das expectativas dos investidores e na construção da confiança do mercado”, afirma.

Ela observa, também, que as novas tecnologias e ferramentas de análise de dados têm permitido a esses profissionais atender a um número cada vez maior de investidores e responder às suas demandas de forma mais eficiente. A ênfase crescente em questões de sustentabilidade e responsabilidade social tem levado os profissionais de RI a incorporarem esses temas em sua estratégia de comunicação e relacionamento com investidores, refletindo uma mudança fundamental nos paradigmas do mercado de capitais, destaca.

#### RELACIONAMENTO RI X MERCADO

Fazer a ponte do mercado com a empresa e vice-versa é uma tarefa desafiadora para os RIs e, para Nair Saldanha, a chave para um relacionamento bem-sucedido entre RI e o mercado de capitais é a transparência, a confiança e a comunicação eficaz. “Os profissionais de RI devem ser transparentes em sua comunicação, fornecendo informações precisas sobre todos os aspectos relevantes sobre a empresa e suas operações,



**Um bom profissional de RI deve possuir uma combinação única de habilidades técnicas e interpessoais para ter sucesso em seu papel.**



para que os investidores possam tomar decisões embasadas. Além disso, é fundamental construir e manter a confiança do mercado, agindo com integridade, ética e profissionalismo em todas as interações”, enfatiza.

Isso significa cumprir promessas, responder prontamente às perguntas e preocupações dos investidores e ser transparente sobre as oportunidades e os desafios enfrentados pela empresa. Nair Saldanha diz que a comunicação eficaz é chave para garantir que a mensagem da empresa seja compreendida e valorizada pelo mercado, gerando maior engajamento dos investidores com a empresa. “Em resumo, a transparência, a confiança e a comunicação eficaz são os pilares de um relacionamento sólido e duradouro entre RI e o mercado”, observa.

Um bom profissional de RI deve possuir uma combinação única de habilidades técnicas e interpessoais para ter sucesso em seu papel, como descreve Nair Saldanha: “Em primeiro lugar, é fundamental ter um profundo conhecimento do mercado de capitais e das melhores práticas de RI, bem como uma compreensão clara dos objetivos e estratégias da empresa. É importante também ter habilidades de comunicação excepcionais, sendo capaz de transmitir informações complexas de forma clara, concisa e persuasiva para diferentes públicos”, comenta.

Segundo ela, outras habilidades importantes para o RI incluem a capacidade de ser proativo e criativo na identificação de oportunidades e soluções, bem como a habilidade de construir e manter relacionamentos sólidos com investidores, analistas e outros *stakeholders*. Por fim, é crucial agir com integridade, ética e profissionalismo em todas as interações, garantindo a confiança e o respeito do mercado.

## MADRONA FIALHO ADVOGADOS E OS DESAFIOS DA PROFISSÃO DE RI

Ao falar sobre os temas que devem estar no radar dos profissionais de RI este ano, Nair Saldanha afirma que os profissionais de RI devem estar atentos a alguns temas importantes como o uso de tecnologia para otimizar o trabalho de RI, a integração dos critérios ESG (do inglês, *Environmental, Social and Governance*; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança) na estratégia da empresa, a promoção de ações de diversidade e inclusão e a comunicação transparente e mais eloquente com *stakeholders*.

“Esses temas estão se tornando cada vez mais importantes para investidores, analistas e outros *stakeholders*, e podem impactar significativamente a percepção do mercado sobre a empresa”, opina. Para ela, é crucial que os profissionais de RI estejam atualizados e atentos a essas evoluções e sejam capazes de comunicar de forma clara como a empresa está abordando esses temas em sua estratégia e operações.

A sócia do Madrona Fialho Advogados diz que o escritório se destaca por oferecer apoio especializado e personalizado para os profissionais de RI, permitindo que eles se concentrem em suas atividades principais e otimizem o tempo e os recursos da companhia. “Ao trabalhar com um escritório de advocacia especializado, os profissionais reduzem os riscos jurídicos e conseguem garantir a conformidade com a legislação, aprimorar suas habilidades e conhecimentos sobre as melhores práticas de RI, assim como otimizar o processo de tomada de decisão, uma vez que o fazem de uma forma mais informada, e contam com um parceiro estratégico para lidar com situações complexas e de crise com maior segurança e eficiência”, detalha.

Dessa forma, ela destaca que os profissionais de RI podem se concentrar no que fazem de melhor: construir relações sólidas com os investidores, fortalecer a reputação e agregar valor à companhia, impulsionando assim o sucesso no mercado de capitais e garantindo um ambiente de negócios estável e transparente.

## SOBRE O PRÊMIO APIMEC IBRI

A entrega da 4ª edição do Prêmio APIMEC IBRI aconteceu em 07 de dezembro de 2023, no Blue Tree Premium Faria Lima, em São Paulo, e contou com o patrocínio das empresas: Patrocínio Diamante – B3 (Brasil, Bolsa, Balcão); Patrocinadores Ouro – BNY Mellon; Innova All Around The Brand; Madrona Fialho Advogados; Mazars; e MZ Group. A 5ª edição da pre-

miação acontece no dia 28 de novembro de 2024, no Blue Tree Premium Faria Lima, em São Paulo (SP).

## A SEGUIR OS VENCEDORES DE TODAS AS EDIÇÕES:

Os vencedores da 1ª edição em cada uma das cinco categorias foram: (a) Melhor Analista de Valores Mobiliários - Eduardo Whitaker de Assumpção Mattos Rosman; (b) Melhor Casa de Análise de Valores Mobiliários – Banco BTG Pactual; (c) Melhor Profissional de Relações com Investidores – Geraldo Soares; Melhor Prática e Iniciativa de Relações com Investidores Small/Middle Cap – Banco ABC Brasil; (e) Melhor Prática e Iniciativa de Relações com Investidores Large Cap – Itaú Unibanco.

Os vencedores da 2ª edição em uma das sete categorias foram: (a) Melhor Analista de Valores Mobiliários - Domingos Toledo Piza Falavina; (b) Melhor Casa de Análise de Valores Mobiliários - Banco BTG Pactual; (c) Melhor Casa de Análise Independente de Valores Mobiliários – Eleven; (d) Melhor Profissional de RI – Small/Middle Cap - Natasha Utescher; (e) Melhor Profissional de RI - Large Cap - Geraldo Soares; (f) Melhor Prática e Iniciativa de RI - Small/ Middle Cap – Movida; e (g) Melhor Prática e Iniciativa de RI – Large Cap - Banco Itaú Unibanco.

Os vencedores da 3ª edição nas sete categorias foram: (a) Melhor Analista de Valores Mobiliários - Leonardo Andrade Correa, analista do BTG Pactual; (b) Melhor Casa de Análise de Valores Mobiliários – BTG Pactual; (c) Melhor Casa de Análise Independente de Valores Mobiliários – Eleven; (d) Melhor Profissional de RI – Small/Middle Cap – Adalberto Pereira dos Santos; (e) Melhor Profissional de RI – Large Cap - Alfredo Egydio Setubal; (f) Melhor Prática e Iniciativa de RI - Small/ Middle Cap – 3R Petroleum; e (g) Melhor Prática e Iniciativa de RI – Large Cap – Banco do Brasil.

Os vencedores da 4ª edição do Prêmio APIMEC IBRI nas sete categorias foram: (a) Melhor Analista de Valores Mobiliários – Pedro Leduc; (b) Melhor Casa de Análise de Valores Mobiliários - Banco BTG Pactual; (c) Melhor Casa de Análise Independente de Valores Mobiliários – Eleven Financial Research; (d) Melhor Profissional de RI – Small/Middle Cap – Larissa Boness; (e) Melhor Profissional de RI - Large Cap – Licia Rosa; (f) Melhor Prática e Iniciativa de RI - Small/ Middle Cap – Randoncorp; e (g) Melhor Prática e Iniciativa de RI – Large Cap - Itaúsa.

Para mais informações, basta acessar o link: <https://www.premioapimecibri.com.br/>

# IBRI promove webinar sobre Comunicação Assertiva para Relações com Investidores

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) realizou webinar com o tema “Comunicação Assertiva para Relações com Investidores”, em 21 de março de 2024.

por **JENNIFER ALMEIDA**

O evento foi transmitido pelo canal do IBRI no YouTube e contou com a mediação de **Marina Miranda**, Diretora Regional do IBRI Minas e Head of Investment, Investor Relations, M&A, Governança e Marketing do Grupo PH; sendo palestrantes: **Renato Avanzi**, Coordenador de Pós-graduação Master em Comunicação Empresarial Transmídia na ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing); e **Robledo Cançado Tonelli**, Sócio da Robledo Comunicação - Beyond Slides.

O objetivo do webinar foi oferecer aos profissionais de Relações com Investidores uma orientação sobre comunicação assertiva, para construir um canal de comunicação eficaz com o mercado de capitais. “A comunicação assertiva é uma habilidade essencial para profissionais de Relações com Investidores, pois permite transmitir informações de forma clara, direta e confiável, resultando em uma relação mais transparente e produtiva com investidores e *stakeholders*”, enfatiza Marina Miranda.

Segundo ela, ao empregar uma comunicação assertiva, os profissionais são capazes de transmitir mensagens importantes de forma convincente, influenciar decisões e construir confiança, gerando assim valor tanto para a empresa quanto para os investidores, ao promover uma compreensão mútua e um ambiente de negociação mais eficaz.

Para Renato Avanzi, Professor da ESPM, a comunicação assertiva é fundamental para tornar as relações humanas mais produtivas e a carreira profissional mais bem-sucedida. “No universo das Relações com Investidores, ela ocupa um lugar de destaque por outros motivos associados: a necessidade da transparência das informações, o valor da precisão dos dados divulgados e a clareza das informações prestadas ao mercado”, declara.



**ROBLEDO TONELLI, RENATO AVANZI  
e MARINA MIRANDA**

Robledo Tonelli observa que a apresentação de resultado é o momento de contato da empresa com seus investidores. “Quanto mais clara a informação e de visual agradável e intuitivo, mais fácil a absorção da mensagem”, destaca.

Para Renato Avanzi, uma apresentação de resultados feita de forma equivocada pode, no extremo, provocar até mesmo uma crise para a empresa. Por isso, os profissionais de Relações com Investidores devem seguir algumas diretrizes essenciais para desenvolverem apresentações públicas que verdadeiramente gerem impactos positivos junto ao público, afirma. Seguem algumas orientações do Professor Renato Avanzi. “Relacione o que é essencial para esclarecer o seu ponto de vista e destacar o principal sobre o desempenho da sua empresa”, observa. Outra dica importante é agregar algumas informações que tornem mais fácil o entendimento do essencial, contextualizando com os dados principais. E, por fim, acrescente aspectos interessantes para fixar os tópicos essenciais na mente do seu público usando analogias ou *storytelling*”, conclui.

Para acompanhar o evento na íntegra, basta acessar: <https://www.youtube.com/watch?v=wzOk2DyNAqw>

## IBRI apoia o Prêmio RMF 2024 do Instituto Norberto Bobbio

O IBRI apoia o Prêmio RMF (Raymundo Magliano Filho) do Instituto Norberto Bobbio. A cerimônia de Premiação será realizada em 13 de junho de 2024, na ARENA B3, em São Paulo.

por **RODNEY VERGILI**

"O Prêmio RMF 2024 de Cidadania Financeira é uma iniciativa que procura dar continuidade ao legado do Sr. Magliano, Ex-Presidente da então Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), notadamente no que diz respeito à democratização do mercado de capitais. Pioneiro na divulgação da educação financeira, suas ações sempre foram pautadas pelo compromisso com o fortalecimento da sociedade civil. Além de preservar esta memória, o Prêmio é uma demonstração de comprometimento com os desafios do tempo presente. Diante de dificuldades econômicas crescentes, associadas a um cenário de incerteza global, o reconhecimento de pesquisas acadêmicas sobre cidadania financeira faz do Prêmio Raymundo Magliano Filho um catalisador de produções de conhecimento com impacto social", declara César Barreira, Diretor Executivo do Instituto Norberto Bobbio.

A Premiação engloba as seguintes categorias: Educação Financeira; Proteção do investidor e eficiência regulatória; além de Inovação e Inclusão financeira. Serão premiados trabalhos de pós-graduação, lato e stricto sensu, que desenvolveram temáticas relacionadas à cidadania financeira, que abrange o exercício de direitos e deveres, permitindo ao cidadão tomar decisões financeiras conscientes e bem informadas. "O Prêmio RMF é um hub social com promoção nacional dos ganhadores por meio de seminários", afirma Barreira.

Serão distribuídos, também, selos de reconhecimento a instituições dos três setores, autoridades, personalidades e influenciadores, que tenham desenvolvido tecnologias com relação à cidadania financeira, de acordo com as seguintes categorias: Educação Financeira; Proteção do investidor e eficiência regulatória; Inovação e Inclusão financeira.

**Público-alvo do Prêmio:** Pesquisadores de pós-graduação; Instituições financeiras, empresas e fundos de investimento;

“

O Prêmio RMF 2024 de Cidadania Financeira é uma iniciativa que procura dar continuidade ao legado do Sr. Magliano, Ex-Presidente da então Bovespa, notadamente no que diz respeito à democratização do mercado de capitais.

”

Universidades, Centros de Pesquisa e Inovação; Professores, Influenciadores, Autoridades, Ativistas e Jornalistas. Poderão se candidatar alunos das Faculdades de Administração, Direito e Economia.

**Apoio Institucional:** CVM (Comissão de Valores Mobiliários); **Patrocinador Ouro:** B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). **Apoiadores:** ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais); AMEC (Associação de Investidores no Mercado de Capitais); ANCORD (Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Câmbio e Mercadorias); APIMEC BRASIL (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Brasil); CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola); Consolato Generale d'Italia San Paolo; e IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores).

## **IBRI, B3 e Cescon Barrieu realizam eventos sobre Temporada de Assembleias 2024: Pontos de Atenção para as AGOs**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e o escritório Cescon Barrieu Advogados promoveram eventos com o tema “Temporada de Assembleias 2024: Pontos de Atenção para as AGOs”. Os eventos aconteceram nos escritórios do Cescon Barrieu em São Paulo em 20 de março, no Rio de Janeiro em 21 de março e em Belo Horizonte em 26 de março de 2024. Houve debates sobre as atualizações trazidas pelo Ofício Circular Anual CVM/SEP (Comissão de Valores Mobiliários/Superintendência de Relações com Empresas) 2024 na temporada de AGOs (Assembleias Gerais Ordinárias) deste ano.

## **Agende-se para a 25ª edição do Encontro de RI e Mercado de Capitais**

A 25ª edição do Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, maior evento da área da América Latina, ocorrerá em 24 e 25 de junho de 2024, no Teatro B32, Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.732, em São Paulo (SP).

O evento anual é realizado pela ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas) e pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e conta com a participação de especialistas de mercado, RIs de grandes empresas e representantes de órgãos reguladores.

Além de ser palco de grandes debates, o Encontro de RI promove e incentiva a troca de experiência entre os profissionais e o networking. Há também durante os dois dias de evento estandes com novidades e ferramentas do mercado que podem ser utilizadas pelas equipes de RI.

O 25º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais já conta com o patrocínio das empresas: blendOn; Bradesco; BTG Pactual; Cescon Barrieu; Closir; Itaú Unibanco; Luz Capital Markets; MZ Group; S&P Global; TheMediaGroup; e Valor Econômico. A Revista RI e o Portal Acionista são parceiros de mídia. Para mais informações, acessar: <https://encontroderi.com.br/>

## **Novos Associados do IBRI**

Em fevereiro de 2024, o IBRI registrou um total de cinco novos associados das seguintes empresas: **Brisanet Telecomunicações, Cescon Barrieu Advogados e CTG Brasil.**

# Leia na **RI!**

a revista do Mercado de Capitais.

**REVISTA RI: 25 ANOS DE HISTÓRIA NO MERCADO**



**RI**  
RELAÇÕES COM INVESTIDORES  
[www.revistaRI.com.br](http://www.revistaRI.com.br)

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

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

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

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

**nº 269**  
MAR 2023

ISSN 1982-1824  
R\$ 20,00  
9 771982 182403



[www.revistaRI.com.br](http://www.revistaRI.com.br)

# Quais **números ambientais** realmente importam para os investidores? E, por quê?

Recentemente, o chefe de ESG de uma gestora de ativos de primeira linha, que paga mais de US\$ 200.000 anualmente por dados ESG, comentou comigo: “Quando obtivermos essa tonelada de dados de um grande provedor de dados, nosso trabalho apenas começará. Temos que dar algum sentido financeiro a isso.”

por **WILLIAM COX**

A sua observação aponta para um problema fundamental dos dados ESG e do mercado de investimento ESG de 50 bilhões de dólares: há demasiados indicadores e demasiados dados não acionáveis. Para um investidor, saber quantas toneladas de gases com efeito de estufa uma empresa emite anualmente diz pouco ou nada sobre o seu desempenho, por exemplo.

Num inquérito recente a 420 gestores de ativos, 71% consideraram que os dados ESG “inconsistentes e incompletos” constituem uma barreira ao investimento ESG. Só na UE, existem 1.144 indicadores de dados ASG reconhecidos.

## **REGULAMENTOS AMBIENTAIS**

Os relatórios ambientais elaborados pelas empresas são cada vez mais regidos por um ataque violento de regulamentos e diretrizes. Na verdade, as regulamentações ambientais aumentaram 38 vezes desde 1972, segundo a ONU.

De certa forma, isso facilita as coisas para as empresas que relatam dados. Mas não ajuda muito os investidores a traduzir estes dados em números de desempenho financeiro.

No entanto, os investidores normalmente procuram apenas dados que os ajudem a associar o ESG ao desempenho financeiro da empresa. E a recente regulamentação ESG aponta nesta direção.



**Os relatórios ambientais elaborados pelas empresas são cada vez mais regidos por um ataque violento de regulamentos e diretrizes. Na verdade, as regulamentações ambientais aumentaram 38 vezes desde 1972, segundo a ONU. De certa forma, isso facilita as coisas para as empresas que relatam dados. Mas não ajuda muito os investidores a traduzir estes dados em números de desempenho financeiro.**



## OPINIÃO

Observando sobre a emissão de novas normas contábeis ESG pelo International Sustainability Standards Board (ISSB): “Notavelmente, as IFRS S1 e S2 estão focadas em riscos e oportunidades financeiramente materiais ambientais, sociais e de governança (ESG) que afetam os resultados financeiros gerais.”

### DADOS AMBIENTAIS QUE IMPORTAM

Os investidores preocupam-se com os dados ambientais por pelo menos duas razões. Em primeiro lugar, as empresas cumpridoras são menos propensas a incorrer em escândalos e nos elevados custos a eles associados.

Em 2015, a Volkswagen foi atingida por acusações de relatórios incorretos de emissões em determinados modelos. Isto afetou 11 milhões de veículos e o preço das ações da VW despencou mais de 20% durante a noite. E, como resultado, sofreu o seu primeiro prejuízo trimestral (2,5 mil milhões de libras) em 15 anos. A empresa reservou £6,7 bilhões para cobrir as despesas e perdas resultantes.

E em segundo lugar, os investidores concentram-se em indicadores que podem ser associados a impactos financeiros (exemplos e respectivos impactos financeiros abaixo):

**Digitalização:** Os equipamentos de produção existentes podem reduzir custos, operando de forma mais eficiente quando equipados com redes de micro sensores acionadas por 5G, otimizando assim a utilização de matérias-primas, reduzindo o consumo de energia e melhorando a qualidade do produto.

**Gestão de riscos ambientais:** A gestão de riscos controla e quantifica os riscos que podem levar a violações ambientais e escândalos dispendiosos.

**Relatar dados ambientais de acordo com o SFDR (e outras diretrizes aceitas):** Os principais gestores de ativos estruturaram seus portfólios para incluir empresas que cumprem os regulamentos e as diretrizes aceitas, impulsionando e estabilizando assim os preços das ações dessas empresas.

**Redução de produtos defeituosos:** Produtos defeituosos significam desperdício de recursos e custos. Um programa de qualidade e eficiência para reduzir as taxas de produtos defeituosos economiza custos.

**Estratégia de créditos de carbono:** Os créditos de carbono podem recompensar operações mais limpas e ser comercializados, gerando rendimentos.



**Em 2015, a Volkswagen foi atingida por acusações de relatórios incorretos de emissões em determinados modelos. Isto afetou 11 milhões de veículos e o preço das ações da VW despencou mais de 20% durante a noite. E, como resultado, sofreu o seu primeiro prejuízo trimestral (2,5 mil milhões de libras) em 15 anos. A empresa reservou £6,7 bilhões para cobrir as despesas e perdas resultantes.**



**Gestão de resíduos:** Um programa concertado de gestão de resíduos pode reduzir os custos de remoção e processamento de resíduos.

**Plano de crise ambiental:** Ter um plano de crise pronto para uso pode reduzir os impactos negativos nos custos e no preço das ações se e quando ocorrer uma crise. **RI**

Nota: Artigo publicado originalmente na IR Magazine: (<https://www.irmagazine.com/author/william-cox>)



#### WILLIAM COX

é CEO da Yieldrive AG, uma Fintech na Suíça especializada em cálculo ESG em dólares. Cox passou 20 anos focando nos impactos financeiros do ESG nas empresas. É PhD pela London School of Economics, com diploma de Pós-Graduação em Finanças pela Oxford University, certificado de finanças pela Harvard Kennedy School, e MA, BA pela Boston University. [bill@yieldrive.com](mailto:bill@yieldrive.com)

# 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.

Seja lembrado por sua generosidade



BrazilFoundation

# Seu legado pode impactar a vida de milhares de pessoas no Brasil.

Inclua a **Brazil**Foundation como beneficiária em seu testamento, plano de aposentadoria ou apólice de seguro de vida.

Com sua doação, continuaremos apoiando organizações da sociedade civil que trabalham para promover oportunidades econômicas, educação de qualidade e justiça socioambiental no Brasil.

Deixe o seu legado para o Brasil. Entre em contato para mais informações:  
[info@brazilfoundation.org](mailto:info@brazilfoundation.org)

[brazilfoundation.org](http://brazilfoundation.org)



A **Brazil**Foundation é uma organização sem fins lucrativos de acordo com a Seção 501(c)3 do código tributário dos Estados Unidos, EIN 13 4131482, e uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – no Brasil pela Lei n 9.790/1999, CNPJ 048395720001-10. Contribuições feitas à **Brazil**Foundation são dedutíveis dentro dos limites estabelecidos por lei nos Estados Unidos e no Brasil.