

PROPOSTA PARA PAGAR A CONTA DO CORONAVÍRUS

# RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

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

## IPO VIRTUAL

POR QUE NÃO?

por **FABIANE GOLDSTEIN**

**GOVERNANÇA EM  
HOME OFFICE**  
PRINCIPAIS DESAFIOS  
& OPORTUNIDADES

por **ADRIANA SOLÉ** e **JÚNIA CARVALHO**

**ENTREVISTA**

## Ricardo AMORIM

**PANDEMIA OU PANDEMÔNIO?**  
O IMPACTO DA **COVID-19** NAS  
RELAÇÕES SOCIOECONÔMICAS  
E NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

por **RONNIE NOGUEIRA** e **ANA BORGES**

n° 242  
JUN | JUL 2020



Ricardo Amorim  
fotografado por  
Everton Rosa

**É hora de  
ficar em casa.**

**Todo mundo  
tem uma  
agência do  
Itaú no bolso.**

O Itaú tem tudo para você resolver sua vida financeira sem precisar sair de casa. Faça transações, consultas, pagamentos e muito mais em nossos canais de atendimento:



### **App Itaú**

Faça o download na sua loja de aplicativos.



### **Internet Banking**

Acesse sua conta em [itau.com.br](http://itau.com.br)



### **Central de Atendimento**

Capitais e Regiões Metropolitanas:  
4004 4828  
Demais localidades:  
0800 970 4828



# RI

nº 242 • Jun | Jul 2020



## 06 Ponto de Vista

Proposta para pagar a conta do Coronavírus

POR HUMBERTO CASAGRANDE

## 08 Entrevista

Ricardo Amorim - Economista, comentarista, consultor e palestrante

POR RONNIE NOGUEIRA

E ANA BORGES



## 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

## 18 Mercado de Ações

IPO Virtual: por que não?

POR FABIANE GOLDSTEIN

## 22 Fórum ABRASCA

Sondagem da Abrasca: Covid-19 acelerou a transformação digital e cultural nas empresas

POR ABRASCA

## 26 Liderança

Riscos do Executivo na Covid-19

POR ROBERTO GOLDSTAJN

## 28 Governança Corporativa

Governança em Home Office: principais desafios e oportunidades

POR ADRIANA SOLÉ

E JÚNIA CARVALHO

## 34 Enfoque

Ética & Lógica no pós-crise

POR LÉLIO LAURETTI

## 38 Transformação Digital

Cinco mitos sobre transformação digital

POR MARCELO PIRES

## 40 IBGC Comunica

Preservação do patrimônio deve ter como principal ativo da Família

POR LEONARDO WENGROVER

## 44 Orquestra Societária

Covid-19 e Governança Corporativa de curto e longo prazos

POR CIDA HESS

E MÔNICA BRANDÃO

## 52 Espaço APIMEC

ABAMEC e APIMEC:

50 anos dedicados ao mercado de capitais

POR APIMEC

## 56 Educação Financeira

Minimalismo

POR JURANDIR SELL MACEDO

## 61 IBRI Notícias

Desafios e compromissos da SEST para Estatais em 2020

POR JENNIFER ALMEIDA

## 72 Opinião

Os intocáveis e os invisíveis

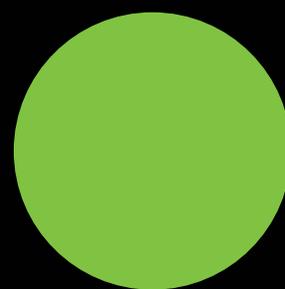
POR THOMÁS TOSTA DE SÁ

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

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

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

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



## Problemas únicos exigem soluções exclusivas

Sua empresa não é como as outras, muito menos os seus desafios. A Deloitte identifica as suas reais necessidades e cria respostas sob medida para os negócios.

[www.deloitte.com/MakeYourImpact](http://www.deloitte.com/MakeYourImpact)

**Deloitte.**



2020

*Golden*  
**RUNNERS**

SPECIAL EDITION



MIZUNO

**PROPHECY 9**  
SPECIAL EDITION



Lançamento: Junho 2020 - podendo haver variação no período de acordo com o retorno do mercado após COVID-19

**REACH BEYOND**



# Proposta para pagar a conta do Coronavírus

O “fique em casa”, que se tornou a frase mais ouvida no Brasil e no mundo nesses difíceis tempos de coronavírus, é uma medida para solucionar um problema complexo e multidisciplinar que afeta de forma assimétrica uma grande multidão de diferentes. Parece que se trata de medida acertada, uma vez que se encontra respaldada nas recomendações de médicos e cientistas que entendem ser essa a melhor solução para o momento, diante do impacto e da rapidez com que esse vírus se alastra.

por **HUMBERTO CASAGRANDE**

Ao mesmo tempo, ao decretar uma solução igual para tantos diferentes, o governo precisa definir um balizador que torne as situações mais homogêneas. Esse balizador deveria tentar restituir a cada um aquilo que está sendo perdido por conta do isolamento social. É função e dever do Estado agir nessa direção e assim está sendo feito em vários países, em maior ou menor grau, inclusive no Brasil.

Dentro desse contexto, e inspirados em outros movimentos da história em que foram implementadas medidas semelhantes com sucesso, propomos uma solução, que a nosso ver, merece ao menos uma avaliação, pelos muitos resultados positivos que pode gerar.

O Ministério da Economia, em trabalho publicado recentemente, fala num programa de socorro de R\$ 1,2 trilhão, com impacto fiscal de R\$ 308 bilhões. Entretanto não detalha de onde viriam os recursos e assim procedendo, dá a entender que o Plano seria financiado com emissão de moeda ou aumento da dívida pelos instrumentos tradicionais.

“

O Ministério da Economia fala num programa de socorro de R\$ 1,2 trilhão, com impacto fiscal de R\$ 308 bilhões. Entretanto não detalha de onde viriam os recursos e assim procedendo, dá a entender que o Plano seria financiado com emissão de moeda ou aumento da dívida.

”

“

**A nossa proposta é que o Brasil realize a emissão de um novo título público, intitulado NTCV – Notas do Tesouro Coronavírus, que teria prazo final de 20 anos, pagando juros (IPCA + 2,5% ao ano) e amortização semestral, com carência de cinco anos para começar a fazer essa amortização. Ou seja, nos primeiros cinco anos seriam pagos apenas os juros.**”

”

A nossa proposta é que o Brasil realize a emissão de um novo título público, intitulado NTCV – Notas do Tesouro Coronavírus, que teria prazo final de 20 anos, pagando juros (IPCA + 2,5% ao ano) e amortização semestral, com carência de cinco anos para começar a fazer essa amortização. Ou seja, nos primeiros cinco anos seriam pagos apenas os juros.

Esse título que estamos propondo seria subscrito voluntariamente por bancos, fundos de investimento, fundos de pensão, seguradoras e investidores em geral, brasileiros e estrangeiros. Os juros seriam isentos de Imposto de Renda. Os títulos seriam livremente negociados no mercado, inclusive através do Tesouro Direto. A emissão poderia ser rápida e, em pouco tempo, o dinheiro estaria disponível.

Concomitantemente, o governo estabelecerá as regras de utilização dos recursos para amparar a população, os Estados, os municípios e as empresas.

Com as Notas do Tesouro Coronavírus, as contas públicas ficarão mais transparentes e será delimitado de forma suficiente e conveniente o tamanho do problema. Parece pouco para justificar o lançamento de um papel diferente de tantos outros que o Tesouro emite e negocia no mercado, mas nunca é demais lembrar que a economia se move pela expectativa de seus agentes e pela transparência. Quanto mais previsível for o cenário, melhor será a gestão da economia.

Além disso, haveria grande adesão da população e do mercado pois é do interesse de todos que haja uma recuperação da economia e que as pessoas sejam socorridas em tempo de forma adequada.

A necessidade é que ditaria o tamanho da emissão. Ela poderia variar de R\$ 350 a R\$ 600 bilhões, dependendo do esforço fiscal que fosse necessário. Estamos falando de menos de 10% do PIB brasileiro e não mais de 15% da dívida pública brasileira que fechou 2019 em R\$ 4,2 trilhões.

A ideia não tem a pretensão de ser original, mas revisitar e adaptar uma solução que tirou muitos povos de sofrimentos pós-traumáticos.

Com a palavra, o governo brasileiro e os políticos. **RI**



**HUMBERTO CASAGRANDE**  
é CEO do CIEE – Centro de  
Integração Empresa-Escola.  
[hcasagrande@outlook.com](mailto:hcasagrande@outlook.com)

ENTREVISTA

# Ricardo Amorim

Economista, comentarista, consultor e palestrante

# Pandemia ou pandemônio?

Como serão as relações socioeconômicas pós **Covid-19**

A crise global provocada pela pandemia do novo coronavírus trouxe impactos socioeconômicos negativos muito fortes e acirrou as tensões levando a outros problemas emergirem, como os protestos raciais nos EUA e o movimento anti-China. No Brasil, a tensão na questão política tem escala maior do que nos outros países, principalmente considerando que as eleições presidenciais ainda estão muito distantes e os grupos políticos estão tentando manipular a população, se colocando como vítimas e não como causadores desse processo. Ao mesmo tempo, a paralisação das atividades, a redução de riqueza e de renda geraram a necessidade de dois tipos de estímulos numa escala que a humanidade nunca viu: o fiscal e o monetário. Mas, manter políticas assim por um longo prazo leva a riscos elevados para a economia, como a insolvência dos Estados e o retorno da inflação. Ainda é cedo para saber como será a recuperação daqui para frente, mas já é possível perceber que a crise acelerou uma grande transformação social e também nos processos digitais.

por **RONNIE NOGUEIRA** e **ANA BORGES** | foto: **EVERTON ROSA**

Em entrevista exclusiva à **Revista RI**, o economista mais influente no Brasil segundo a *Forbes*, **Ricardo Amorim** fala sobre o cenário atual, o retrocesso do processo de globalização e as novas tendências. Amorim - que recentemente conquistou o posto de primeiro influenciador fora da China e países de língua inglesa a ultrapassar a marca de 2 milhões de seguidores no LinkedIn - é comentarista do programa *Manhattan Connection*, da *GloboNews* e presidente da **Ricam Consultoria**, prestadora de serviços na área de negócios e economia global, em forma de consultoria e palestras. Acompanhe a entrevista.

**RI: A pandemia provocou uma mudança radical nos hábitos da população em todo o mundo. Quais as mais significativas no aspecto socioeconômico? Tais transformações vieram para ficar?**

**Ricardo Amorim:** Sem dúvida a pandemia mudou muito o hábito das pessoas, mas o interessante é que, na maioria dos casos, ela intensificou tendências que já vinham acontecendo. Por exemplo, na medida em que forçou as pessoas a ficarem em casa, a pandemia acelerou e muito o processo de transformação digital que já estava em curso há uns quatro ou cinco anos. Então, empresas que antes não tinham e-commerce, hoje têm; restaurantes que não tinham delivery, hoje têm. Os serviços de videoconferências hoje são generalizados. E não foram só mudanças nos hábitos, a pandemia também acelerou ações de regulamentação. A da telemedicina, que vinha se arrastando há anos, foi adotada. Neste exato momento, já tem médicos e hospitais, como o Hospital das Clínicas, que puderam ajudar no tratamento de centenas ou milhares de casos, inclusive, de pessoas no interior. Acelerou-se a regulamentação também para que pedidos de exames médicos possam ser feitos de forma digital. Outra tendência que já existia e se acelerou foi o movimento de reversão da globalização. Já havia sinais deste movimento, como a própria eleição do Donald Trump e o Brexit, mas o processo foi acelerado por um sentimento anti-China e pela necessidade das empresas de correrem menos riscos em sua cadeia de suprimentos e, por consequência, de ficarem menos globais e mais regionais. Talvez, a tendência contrária tenha a ver com o meio ambiente.

Houve uma melhora brutal das condições ambientais e uma resposta muito rápida da natureza quando o homem passou a ter uma pegada de carbono menor do que a que ele tinha antes. Espero que esta seja uma tendência que veio para ficar.

**RI: A crise acelera a transformação digital de muitas empresas, algo que já estava no radar. Mas também impacta no caixa das companhias. Como lidar com esse paradoxo. É preciso se reinventar sem recursos disponíveis para tal. Como você avalia isso?**

**Ricardo Amorim:** A crise criou um desafio duplo. As empresas precisam sobreviver e, neste sentido, a necessidade número 1 é cuidar bem do caixa, ou seja, reduzir gastos, tentar aumentar e antecipar receitas, postergar pagamentos, ter acesso a linhas de créditos etc. Por outro lado, não basta isso. Porque, por ter acelerado uma série de transformações, começando pela transformação digital, ela também força as empresas a fazerem a lição de casa para estarem preparadas para um mundo que vai ser diferente do que havia antes da pandemia. A grande questão é quanto que cada uma dessas duas situações merece atenção. Isso depende fundamentalmente da situação de fluxo de caixa das empresas. Há aquelas que tiveram uma redução gigantesca de fluxo de caixa e, neste caso, a preocupação número um tem que ser a sobrevivência. Não adianta estar preparado para o futuro se você não vai chegar a este futuro. Mas há empresas que não têm esse tipo de risco. Estas provavelmente deveriam focar mais no processo de transformação e em impactar positivamente todo o seu ecossistema e sua cadeia de produção e ajudar as comunidades, onde estão inseridas. Em momentos muito marcantes como o atual, as pessoas tendem a lembrar de quem as apoiou e há uma chance de ganhar uma lealdade, talvez até eterna, de parceiros e clientes. Para empresas que não estão correndo risco de deixar de existir, esta é provavelmente a melhor estratégia.

**RI: Como conciliar os aspectos sociais, agora tão necessários com os econômicos afetados pela crise? E no que se refere ao meio ambiente?**

**Ricardo Amorim:** A sustentabilidade sempre exige o equilíbrio de um tripé: econômico-financeiro, social e de meio ambiente. O que aconteceu a partir da pandemia foi que em primeiro lugar, foram fragilizadas duas destas pernas, o lado econômico-financeiro e os aspectos sociais. Mas, houve um impacto positivo com relação ao meio ambiente. O que isso provavelmente significa é que a gente vai ter que reequilibrar o tripé ao longo dos próximos trimestres ou até dos próximos anos. Tendo a achar que isso significa, no curto prazo, aumen-

CONFIAMOS TANTO  
NO BRASIL QUE  
COLOCAMOS ELE  
NO NOSSO NOME.

B3. BRASIL  
BOLSA BALCÃO.

A B3 é a Bolsa do Brasil. Isso significa que estamos sempre prontos para ajudar o mercado a tomar a melhor decisão pensando no futuro. No nosso e do País. Afinal, quando o Brasil cresce, todo mundo cresce junto com ele.



acesse: [B3.com.br](https://B3.com.br)

**[B]<sup>3</sup>**  
BRASIL  
BOLSA  
BALCÃO



**Do ponto de vista político, a piora da situação tanto econômica quanto social agrava as tensões políticas no mundo inteiro, aumenta a polarização, aumenta os conflitos e dificulta, por consequência, a adoção das medidas que são necessárias. Este é outro risco importante que a gente vai ter que acompanhar.**



tar a atenção para os dois lados fragilizados do tripé, ou seja, a sustentabilidade dos negócios e o aspecto social. Mas, por outro, acho que, talvez, a questão ambiental, que é vista mais a longo prazo, venha a receber uma atenção maior em função da crise de saúde que vivemos e que mostrou algumas fragilidades da forma como nós, como sociedade, estamos organizados. Pode ser que isso se torne uma oportunidade de tratarmos melhor outras questões. Além da saúde, eu diria a questão ambiental, de educação e de miséria. No caso específico do Brasil, há o fato de que metade da população não tem acesso ao tratamento de esgoto. Enfim, são várias questões estruturais que acredito que, talvez, recebam uma atenção diferente, uma vez ultrapassados os desafios agora de curto prazo específicos da pandemia.

**RI: Quais as principais consequências político-econômicas da Covid-19 para a economia global?**

**Ricardo Amorim:** Do ponto de vista de política econômica, a crise causada pela pandemia, a paralisação das atividades, a redução de riqueza e de renda geraram a necessidade de dois tipos de estímulos numa escala que a humanidade nunca viu. Primeiro são os estímulos fiscais, uma série de pactos que governos no mundo inteiro têm feito para tentar minimizar o impacto negativo de redução de atividades, minimi-

zar a quebra de empresas e o aumento do desemprego. Em paralelo, e com o mesmo objetivo, estímulos monetários muito significativos têm que vir, o que significa uma injeção de dinheiro no sistema também em escala que nós nunca vimos no passado. Isso já vem acontecendo e acredito que vá continuar no restante do ano e, possivelmente, se estender até parte do ano que vem. O problema são os riscos que isso traz a longo prazo. No lado fiscal, há o risco de insolvência. No Brasil, isso é particularmente importante. O segundo é o eventual risco de longo prazo de inflação, provocado tanto pelos estímulos fiscais quanto pelos estímulos monetários, principalmente, ao se chegar ao ponto de impressão de dinheiro e colocação maciça no sistema, como já vem acontecendo em alguns lugares. Pode ser que a escala disso aumente muito ainda se for necessário, dependendo a resposta da economia. Isso pode vir a gerar uma pressão inflacionária não neste ano porque não há demanda para isso, mas no futuro se os governos não forem capazes de reverter tantos os estímulos fiscais quanto os monetários no futuro. Do ponto de vista político, a piora da situação tanto econômica quanto social agrava as tensões políticas no mundo inteiro, aumenta a polarização, aumenta os conflitos e dificulta, por consequência, a adoção das medidas que são necessárias. Este é outro risco importante que a gente vai ter que acompanhar.

**RI: O Brasil ainda vive concomitantemente uma séria crise política que afeta ainda mais a retomada futura do país e, inclusive, com impacto em sua imagem externa. Como avalia essa questão?**

**Ricardo Amorim:** Eu costumo brincar que o mundo vive a pandemia e o Brasil vive o pandemônio. O Brasil não é o único país nesta situação. Por conta da crise do coronavírus ter trazido impactos socioeconômicos negativos muito fortes, tensões foram acirradas e, por consequência, a gente viu outros problemas emergirem. Talvez os EUA sejam o exemplo recente mais óbvio, com as tensões, manifestações raciais e com o vandalismo, pois alguns se aproveitaram destas manifestações para vandalizar lojas e outras organizações. No Brasil, isso parecer ter escala maior do que nos outros países, principalmente considerando que as eleições presidenciais ainda estão muito distantes. Isso, sem dúvidas, dificulta demais, particularmente porque os grupos políticos foram muito hábeis em conseguir manipular a população e se colocar como vítimas e não como causadores desse processo. Por consequência, há um movimento muito marcante onde as pessoas ao invés de julgarem cada medida pelo seu próprio mérito, têm julgado pelo ponto de vista de quem as adotou. Isso é péssimo porque, ao invés de cobrar de todos os governantes que façam o que é certo, apóiam ou não quem tomou a medida.

**RI: Vimos algumas empresas sofrendo retaliação de clientes por conta de sua postura ou a de seus CEOs durante a crise. O quanto o engajamento da sociedade pode levar a mudanças na gestão das empresas?**

**Ricardo Amorim:** De fato empresas diferentes tiveram posturas muito diferentes em relação à crise atual e a reação dos consumidores em relação a elas também foi completamente diferente. Em particular, eu dividiria em dois grupos. O primeiro, assim que começou a crise, reforçou o ponto das dificuldades causadas, focou em demissão de pessoas e defendeu que era o que tinha que ser feito que não havia outra alternativa. E, basicamente, houve um segundo que falou olha a gente vai fazer tudo o que puder para não demitir as pessoas e para não agravar a crise social. Várias, inclusive, fizeram doações muito substanciais para tentar tratar dos impactos negativos que a crise traz do ponto de vista de saúde e social. A reação da sociedade a essas duas posturas distintas foi, como eu pessoalmente acho que deveria ser, muito diferente. Acredito que as questões de impacto que as empresas efetivamente têm na sociedade podem ser colocadas na lista de prioridades de mais empresas. Acho isso saudável porque a razão da existência das empresas, dos negócios, basicamente é impactar positivamente a sociedade. Isto não se pode perder de vista. E não necessariamente todas tinham uma visão tão ampla. Tende a acontecer uma polarização. Há aqueles que, por um lado, demonizam o lucro. E acho que isso é um engano, pois as empresas têm sim que lucrar. Mas também há o extremo oposto que é aqueles que vêem no lucro a única razão da existência de uma empresa. A questão é que a empresa não existe para virar lucro. Ela existe para servir a sociedade de uma determinada forma, seja num serviço, num produto, e, por fazer isso bem, tem que lucrar. Isso é o que vai dar sustentabilidade social para que todo o processo continue acontecendo. Agora não é o lucro o único objetivo, mas sim é uma consequência do impacto social, econômico e desenvolvimento de melhores condições de vida da população que ela gera. Acho que isso ficou mais claro por conta desta crise.

**RI: Segundo os dados do IBGE, o setor de serviços foi o mais afetado pela Pandemia. O que isso implicará na transformação na forma de atendimento e postura das empresas?**

**Ricardo Amorim:** O setor de serviços, em vários casos, é o que mais requer um contato direto de quem está sendo atendido e quem atende. Por isso, o impacto no setor de serviços foi maior entre todos os setores. Agora ficou claro que isso não necessariamente precisa ser verdade. Há outras formas, como as soluções digitais que permitem que esse atendi-



**Acredito que as questões de impacto que as empresas efetivamente têm na sociedade podem ser colocadas na lista de prioridades de mais empresas. Acho isso saudável porque a razão da existência das empresas, dos negócios, basicamente é impactar positivamente a sociedade. Isto não se pode perder de vista.**



to possa ser feito, às vezes, de forma mais conveniente a quem está sendo servido. Acho que esse é um ponto fundamental, a grande lição que a gente vê deste cenário é que as empresas não têm que optar pelo físico ou pelo digital. Em minha opinião, o futuro é físico e digital porque, fundamentalmente, o que o cliente quer é mais conveniência. Do ponto de vista do cliente, às vezes é mais conveniente o físico e, em outras, é o digital. Nesse momento foi o digital porque o físico estava limitado, mas isso nem sempre vai ser verdade. Acho que isso será mais levado em consideração daqui para frente nas estratégias de todas as empresas, mas particularmente nas empresas do setor de serviços.

**RI: É possível traçar alguns cenários e caminhos pós-pandemia?**

**Ricardo Amorim:** As incertezas com relação a como será a recuperação da economia ainda são muito grandes. A única certeza que a gente tem é que em algum momento ela vai acontecer. Há duas dúvidas básicas. A primeira é essa recuperação vai acontecer num ritmo mais significativo e rapidamente, a tal da recuperação em V, ou se ela vai demorar mais para acontecer e depois virá com mais força, ou seja, uma recuperação em U. Uma outra possibilidade é que haja ainda

recaídas depois da recuperação inicial: a tal da recuperação em W. A economia começa a recuperar, mas é abortada. Neste cenário de W, eu diria que o risco maior é se ocorrer algum segundo surto significativo, seja num país específico ou mesmo em termos globais. Alguns, os mais pessimistas, vêem o cenário L. Não só a economia terá uma contração gigante, mas também vai ainda ficar lá embaixo por muito tempo. Acho que este último cenário tem um risco muito pequeno. Me preocupo mais com os cenários de U e de W. Acredito que os dois juntos têm uma probabilidade maior de que uma recuperação forte e rápida de V, fundamentalmente porque o que determina a decisão das pessoas como consumidoras ou das empresas, do ponto de vista de contratar mais gente tem a ver com expectativa e confiança. Neste sentido, me parece difícil, mesmo com todo o estímulo que tem sido dado, que essa confiança vá voltar muito rapidamente e com muita força porque as pessoas vão ter duas preocupações neste momento. Numa crise econômica normal a preocupação é com o medo do desemprego. Neste momento, além disso, é possível que ainda haja uma preocupação com saúde por mais tempo. Por outro lado, há um efeito inicial que é o efeito do rebote de consumo que eu chamo de 'eu mereço'. Depois de as pessoas passarem dois ou três meses em casa elas voltam e tendem a pensar em dois aspectos: o primeiro é já passei muita dificuldade e agora eu quero algo melhor. O segundo aspecto é uma preocupação que normalmente nós não temos, a percepção da mortalidade, que talvez fique mais clara. Com isso, talvez as pessoas pensem: eu vou aproveitar agora porque não sei se vou ter a chance depois. O fato é que particularmente se viu isso na China que é o país mais avançado nesse processo. Lá houve uma recuperação do consumo de automóveis e bens de luxo muito forte inicialmente. Vamos ver se ela vai se sustentar.

**RI: Quais países/governos lidaram melhor com o problema e deveriam servir de exemplo, nesta atual conjuntura?**

**Ricardo Amorim:** Visto com os olhos de hoje, os países que melhor souberam responder a crise foram aqueles que responderam antes e de forma mais agressiva ao risco da pandemia. Em outras palavras: os países que inicialmente avançaram mais, seja na parte da testagem e de monitoração, ou os que não conseguiram fazer isso, foram mais rápidos no processo de isolamento, com um isolamento mais agressivo, tiveram surtos menores e, por consequência, tiveram necessidade de paralização econômica por menos tempo. Por que eu digo isso com os olhos de hoje? Porque uma questão que não está clara é o risco de uma eventual segundo surto. Mais uma vez, visto com os olhos de hoje, a Suécia foi a nação que mais errou e é o país no mundo com o maior número de mortes per capita por

“

**Quem parece ter feito um belíssimo trabalho para minimizar o impacto econômico e ao mesmo tempo reduzir a contaminação foram os países asiáticos que levaram uma série de vantagens. A primeira foi eles terem vivido antes a SARS e o MERS e, portanto, estavam mais preparados.**”

”

coronavírus em função de ter sido muito mais leve nesse processo de isolamento social. É cedo para um julgamento definitivo, pois, em contrapartida, a Suécia deve ter em níveis de pessoas que já tiveram o vírus em relação a população muito superiores aos de outros países. Pode ser que eles não estejam sujeitos ao risco de um segundo surto e, por consequência, vão ter um impacto econômico talvez muito menor no futuro. Isto a gente só vai ter certeza mais para frente, mas olhando para hoje parece exatamente o contrário. Parece ter sido um país que fez a opção mais errada com custos mais altos. Isso levando em consideração que a Suécia tem um sistema de saúde excelente e tem naturalmente um nível de isolamento social muito maior que os outros países, porque o número de pessoas morando na mesma casa é o mais baixo que se tem no mundo inteiro. Por outro lado, quem parece ter feito um belíssimo trabalho para minimizar o impacto econômico e ao mesmo tempo reduzir a contaminação foram os países asiáticos que levaram uma série de vantagens. A primeira foi eles terem vivido antes a SARS e o MERS e, portanto, estavam mais preparados. O segundo, por uma questão cultural, os asiáticos tendem a valorizar mais os aspectos coletivos, enquanto, os ocidentais mais o individualismo e isso facilitou com que medidas impostas de cima para baixo por governos fossem mais adotadas e funcionassem melhor. O terceiro foi um uso mais intensivo de tecnologia para testar, monitorar e conseguir evitar que a transmissão fosse maior. Com isso tudo, eles conseguiram ter uma paralização econômica muito menor por muito menos tempo sem que isso colocasse em risco a sua população.



# Cuide de quem você ama

A **SulAmérica** está ao lado dos seus beneficiários todos os dias para continuar oferecendo saúde de qualidade e evoluindo de acordo com as suas necessidades. Para isso, **ampliou\* seus serviços digitais:**

Saúde  
NA TELA

## SAÚDE NA TELA:

Consultas por vídeo com médicos, psicólogos, nutricionistas e outros profissionais da rede credenciada via app SulAmérica Saúde.



## ATENDIMENTO CORONAVÍRUS:

Orientações por telefone e vídeo e avaliação de saúde Covid-19 por meio do app e do WhatsApp SulAmérica.



## INFORMAÇÃO DE QUALIDADE:

Divulgação em nossos canais digitais de conteúdos informativos e educativos produzidos por especialistas.

**SulAmérica**  
#CuidadoQueNosUne

Acesse: [sulamerica.com.br](http://sulamerica.com.br)

ANS - nº 006246

ANS - nº 416428

\* Os serviços aqui descritos não poderão ser utilizados em situações de emergência, urgência ou desastres. O uso ilimitado do Saúde na Tela e dos canais de atendimento estão sujeitos à capacidade técnica e são temporários, podendo ser descontinuados a qualquer momento. Consulte as regras do serviço, de elegibilidade e de quando usar o Saúde na Tela no site [sulamerica.com.br/saudenatela](http://sulamerica.com.br/saudenatela). Este material contém informações resumidas que poderão sofrer alterações. Sul América Companhia de Seguro Saúde - CNPJ: 01.685.053/0013-90 e Sul América Serviços de Saúde SA. - CNPJ: 02.866.602/0001-51. Ouvidoria: 0800 725 3374, horário atendimento 08:30h às 17:30h (tenha em mãos o protocolo de atendimento). SAC: 0800-722-0504.



**Com relação a um retrocesso do liberalismo eu acho que esse é mais temporário. Por quê? Faz todo sentido do mundo que, num momento de crise, o papel do governo aumente, porque o governo é o único ente de todo o sistema econômico que tem a possibilidade de fazer as duas coisas. A primeira é aumentar impostos e a segunda é imprimir dinheiro.**



**RI: Haverá também retrocesso no processo de globalização?**

**Ricardo Amorim:** Eu acho muito difícil que não haja um processo de retrocesso da globalização e vejo isso com preocupação. A globalização basicamente significa a capacidade da humanidade ter especialização em locais que tem vantagens competitivas para a produção de produtos de serviços diferentes e isso reduz o preço dos produtos e serviços a que todos nós temos acesso. Então, o retrocesso da globalização significa uma tendência de produtos piores e mais caros a todos. Por outro lado, por que ainda assim é inevitável? Em primeiro lugar por um movimento das empresas terem notado que a contrapartida de terem cadeias de suprimentos muito globalizadas é um risco grande de quebra dessa cadeia e eles devem tomar medidas para reduzir isso. E, principalmente, porque o movimento de reversão de globalização já vinha acontecendo e, numa sociedade onde aumenta o desemprego, a tendência é de que o protecionismo aumente também. Então, temo que vá acontecer um retrocesso da globalização.

**RI: É possível dizer que haverá um retrocesso do liberalismo econômico para um estado mais intervencionista?**

**Ricardo Amorim:** Com relação a um retrocesso do liberalismo eu acho que esse é mais temporário. Por quê? Faz todo sentido do mundo que, num momento de crise, o papel do governo aumente, porque o governo é o único ente de todo o sistema econômico que tem a possibilidade de fazer as duas coisas. A primeira é aumentar impostos e a segunda é imprimir dinheiro. Há exceções, mas o grande conjunto das empresas, durante a crise, tem uma queda brutal de receita e, portanto, a sua capacidade de impactar a economia cai. Já o governo, a priori, tem uma queda arrecadação, mas pode aumentar as alíquotas de impostos. A empresa não pode falar, eu estou ganhando menos e vou cobrar mais, porque se ela fizer isso é aí que vende menos mesmo. Além disso, nenhuma empresa e nenhum indivíduo tem a capacidade de imprimir dinheiro. Por isso tudo, é natural que o papel do governo, no momento de crise, cresça. O que é saudável é que ele seja grande em momentos extremos quando a necessidade é importante e, por outro lado, limitado em momentos normais, que são imensa a maioria deles. Exatamente para que ele tenha espaço para poder ser bastante agressivo ao estímulo nos momentos de necessidade. No Brasil, por exemplo, um fator que limitou muito a nossa capacidade de estímulos fiscais e monetários foi exatamente o fato de que nós já estávamos numa situação fiscal que não era ideal antes que a crise chegasse. Em segundo lugar, há o fato de nós termos um passado hiper inflacionário e uma série de mecanismos de correção monetária automática que tendem a retroalimentar a inflação. Por consequência, a gente precisa ser menos agressivo no estímulo monetário, pois há o risco que isso venha potencialmente gerar um futuro processo inflacionário mais forte é maior do que em países que não têm esses mecanismos de correção monetária. Então, tendo a achar que, sem dúvidas, nesse momento há uma reversão do liberalismo do estado mais intervencionista, mas para o bem da economia e de todo mundo, espero que os governos tenham clareza de que isso deve ser um movimento temporário. A gente recentemente viu no Brasil um caso claro de como a incapacidade de ver isso é grave. Quando houve a crise financeira global de 2008/2009, o Brasil tinha uma situação fiscal melhor. Houve uma expansão fiscal significativa naquele momento e que fazia sentido para reduzir a crise grave no Brasil, só que ela nunca foi revertida. Então, o estímulo feito no final do segundo mandato do governo Lula nunca foi revertido nos anos Dilma e acabou dando, pelo menos até agora na crise do coronavírus, na mais longa e profunda crise econômica brasileira dos últimos 120 anos. É esse o risco que o mundo corre se ele não for capaz de reverter esse crescimento do intervencionismo que é natural no momento de crise, mas que não pode ser mantido. **RI**

Viaje Fácil

# Está difícil planejar uma viagem?

Reserve agora, decida depois.



Escolha o destino.



Decida 60 dias antes.



Já imaginou a felicidade de ter um destino certo quando tudo isso passar? Planejar a sua próxima aventura é uma forma de viajar em casa. Com o **Viaje Fácil** você pode realizar os seus sonhos. Reserve o seu voo pelo valor de hoje e só decida se quer mesmo viajar até 60 dias antes do embarque. Você nem precisa ter as milhas neste momento para planejar o seu roteiro.

Você merece essa tranquilidade.

# Smiles

Para saber mais, acesse:  
[smiles.com.br/viaje-facil](https://smiles.com.br/viaje-facil)

É mais fácil viajar com a Smiles



Smiles. O programa de fidelidade da



Companhias aéreas parceiras



# IPO

## VIRTUAL:

### POR QUE NÃO?



O toque do “gongo” virtual na pioneira cerimônia online que marcou o IPO da Bestore na Bolsa de Valores de Xangai.

O processo de IPO é conhecido por ser intenso, complexo e extremamente cansativo. São meses de dedicação 24x7, muita atenção a inúmeros detalhes e, ao final, uma volta ao mundo em uma semana para vender a história aos investidores. A comemoração ao tocar o sino da bolsa representa o fim do processo e o início da vida de companhia aberta – e também a volta a uma rotina um pouco mais tranquila – depois que passar o *jet-lag*.

por **FABIANE GOLDSTEIN**

Havia uma lógica por trás desse processo: os investidores sempre foram resistentes a reuniões virtuais, e tinham suas razões. Entendiam que era extremamente relevante o ritual, o olho-no-olho e o *body language* no processo de decisão de entrar ou não em um IPO, e a qual preço. Para um investidor, receber um convite para uma reunião de um *deal roadshow* que não fosse presencial era sinal de desprestígio.

Veio a pandemia e pôs o mundo de cabeça pra baixo. Fronteiras foram fechadas e viagens se tornaram impossíveis. Bolsas despencando mundo afora com os impactos das quarentenas. Em um primeiro momento, abrir o capital nesse ambiente seria algo impensável. Mas, como sempre, o mercado se ajusta rapidamente, e novas soluções aparecem.

Em fevereiro, entre os dias 4 e 21, logo após o final do Ano Novo Lunar chinês, foram realizados 13 IPOs na Bolsa de Valores de Xangai (SSE). Mas era o auge da pandemia, e as cerimônias de listagem estavam logicamente suspensas. Com isso, no dia 23/02, a SSE anunciou uma série de medidas, como a redução das taxas de listagem, nomeação de equipe dedicada para contatos remotos e a criação da “Cerimônia Virtual de Listagem”, que envolvia, entre outras inovações, a produção de um vídeo que simulava o toque do sino.

No dia seguinte, 24/02, foi realizada a primeira Cerimônia Virtual, justamente de uma empresa cuja sede é em Wuhan, na província de Hubei, onde a pandemia começou. A Bestore é a maior indústria de salgadinhos e petiscos da China - um



**YANG HONGCHUN**, fundador e presidente da Bestore, discursa na Cerimônia de Listagem on-line na Bolsa de Valores de Xangai.

mercado que movimenta 3 trilhões de yuans (ou 400 bilhões de dólares) naquele país - e conta com uma rede de 1.700 lojas. No momento do IPO, praticamente metade das lojas da rede estavam fechadas. Mesmo assim, a empresa levantou US\$ 68 milhões e sua ação subiu 44% no primeiro dia de negociações, o máximo permitido pela bolsa local, levando o valuation da companhia a US\$ 1 bilhão.

Um mês depois, em 23 de março, foi a vez da InnoCare Pharma realizar a sua cerimônia virtual de listagem na Bolsa de Hong Kong, tendo sido a pioneira na região a realizar o roadshow também virtual. A companhia levantou US\$ 290 milhões, com preço no topo da faixa indicativa.

## MERCADO DE AÇÕES

Já nos EUA, o primeiro IPO virtual foi realizado no dia 2 de abril. A empresa de biotecnologia Zentalis listou suas ações na Nasdaq, com *roadshow* 100% virtual, atraindo tanto interesse que a oferta foi aumentada em 20%, para US\$ 165 milhões. Keros Therapeutics veio a mercado alguns dias depois, no dia 7 de abril.

De acordo com Ivana Ferreira, diretora de Listings and Capital Markets da Nasdaq, no processo tradicional de IPO, o emissor faz o *roadshow* normalmente em 10 dias, mas, no atual momento, tem sido possível realizar o *roadshow* virtual em apenas 4 dias. “As listagens têm ocorrido sem problemas mesmo com várias equipes trabalhando de casa. A essência da Nasdaq é operar um mercado eletrônico altamente eficiente, sendo capaz de apoiar seus clientes nessas transações de maneira remota em plena capacidade, sem qualquer interrupção”. Segundo ela, os setores que estão desempenhando melhor são justamente os de Tech e Biotech, seja porque estão resolvendo, ou porque irão ajudar a resolver, o problema atual. “O desempenho do índice Nasdaq-100 supera o Dow e S&P500, enquanto o índice Nasdaq Biotech está no seu “all time high” em 5 anos”.



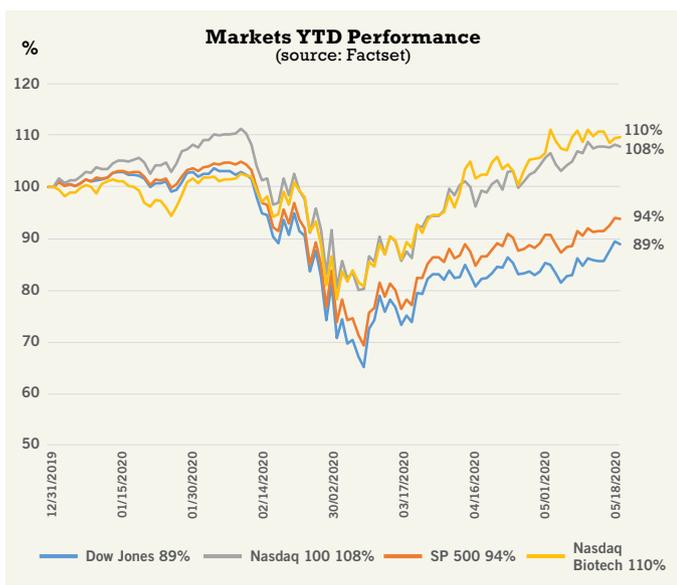
ODD SVERRE ØSTLIE, CEO da Pexip e funcionários tocando o sino da abertura das negociações

No caso da Pexip, todas as reuniões relativas ao IPO, desde o gerenciamento do projeto, *drafting sessions*, até as reuniões com investidores e o *bookbuilding*, foram realizadas utilizando a sua própria ferramenta de videoconferência, envolvendo 15 diferentes países. Na visão do CEO, Odd Sverre Østlie, a condução do IPO de maneira virtual aumentou de maneira significativa a produtividade e o alcance do time envolvido.

Além disso, Østlie destacou aspectos socioambientais relevantes: foram economizadas 1.700 horas (mais de 70 dias) com viagens, e mais de 80 toneladas de emissões de CO<sub>2</sub>, equivalente à quantia que 10 noruegueses usam em um ano inteiro. A companhia ainda enviou sinos a todos os 240 funcionários para que eles pudessem tocá-los ao mesmo tempo em que o CEO na abertura da negociação das ações, numa clara demonstração da importância do time para a Companhia.

No Brasil, a Estapar também realizou seu IPO em maio, captando R\$ 345 milhões, no piso da faixa indicativa. A companhia já estava com tudo preparado no início do ano, já que utilizaria os recursos para o pagamento da concessão da Zona Azul no município de São Paulo. Com a data do pagamento se aproximando, decidiu seguir com a operação.

Segundo Emilio Sanches, CFO da Estapar, e Daniel Soraggi, Gerente de RI, a logística funcionou perfeitamente. “Nos reuníamos no escritório do BTG Pactual, coordenador da oferta, já que queríamos estar todos juntos na mesma sala. Os investidores estavam em suas casas, e apareciam no telão. O fato de estarmos todos juntos ajudou muito”.



À medida que essas operações foram acontecendo, foi ficando claro para o mercado que o *roadshow* virtual seria uma realidade que veio para ficar. Aproveitando essa onda, a Pexip, empresa norueguesa provedora de software especializado em videoconferências, fez sua listagem na Oslo Børs, que é parte da Euronext, no dia 14 de maio, levantando US\$ 100 milhões. Esse setor presenciou um crescimento exponencial com a decretação das quarentenas e passou a fazer parte do dia a dia não só de todos que estão trabalhando em *home-office*, mas também para a telemedicina.



**ANDRÉ (DEGA) IASI**, CEO da Estapar, e **GILSON FINKELSZTAIN**, CEO da B3, na cerimônia virtual de listagem da Estapar

Emilio destacou que o roadshow virtual permitiu acesso a determinados investidores e regiões que provavelmente não poderiam visitar em um roadshow presencial. Além disso, é menos cansativo, mais fácil substituir membros do time caso haja alguma intercorrência, e ainda permite exposição de outros executivos da companhia. “No nosso caso, trouxemos para as reuniões outros executivos da companhia que normalmente não participariam do roadshow presencial, e foi uma experiência valiosa para eles”.

Outro elemento de destaque foi a empatia das pessoas, que estavam mais dispostas e colaborativas. Afinal, não estavam em edifícios imponentes em Manhattan ou em Londres – estavam efetivamente dentro das casas dos investidores.

Emilio e Daniel também concordam que o roadshow virtual veio para ficar. “Não acreditamos que haverá um meio termo pós-pandemia. Ou será 100% presencial, ou 100% virtual. Para um IPO, é possível que ainda volte a ter presencial, já que estabelecer o relacionamento com o investidor é fundamental. Mas para *follow-ons* e *non-deal roadshows*, essa poderá ser a nova realidade”.

Como os exemplos evidenciam, o IPO virtual já se mostrou viável sob uma perspectiva econômica e logística neste pri-

meiro momento, para alguns setores. Quanto aos roadshows virtuais, estamos vencendo com êxito a antiga resistência a interações remotas. No entanto, sabemos do grau de adaptabilidade do ser humano, que responde bem a mudanças, mas também conhecemos a essência do mercado financeiro, que requer forte conexão e estreitamento de relações. O tempo irá nos dizer se esta forte tendência virtual será uma disrupção definitiva ou se seguiremos em um modelo híbrido entre presencial e virtual. **RI**



**FABIANE GOLDSTEIN**

é sócia-fundadora da InspIR Group, consultoria de relações com investidores que eleva o valor e a reputação clientes globais de alto crescimento, operando em ambientes dinâmicos e em múltiplas moedas. A InspIR está entre as consultorias estratégicas líderes em RI na América Latina, inclusive apoiando clientes da região no seu processo de preparação para IPOs. A empresa também se diferencia por meio de soluções customizadas de Investor Access, como análise de base acionária, mapeamento e

acesso a investidores, execução de NDRs (presenciais e remotos), incluindo workshops direcionados para esse novo ambiente virtual de relacionamento. Também oferece consultoria estratégica em Comunicação ESG. [www.inspirgroup.com](http://www.inspirgroup.com)

Sondagem da **Abrasca** mostra que a

**COVID-19**

**ACELEROU A TRANSFORMAÇÃO**

**DIGITAL E CULTURAL**

**NAS EMPRESAS**

As restrições impostas pela pandemia da Covid-19 estão levando as organizações a uma **ruptura cultural** e a uma **transformação digital** sem precedentes. É o que se concluiu da Sondagem realizada pela Comissão de Inovação Corporativa (CINC) da Abrasca junto aos associados da entidade, nas duas primeiras semanas de abril.

por **ABRASCA**

O resultado do trabalho apontou que as reuniões se tornaram online, documentos passaram a ser assinados digitalmente, almoços com investidores e clientes se tornaram videoconferência e o home office, testado por necessidade incontornável, apresenta bons resultados.

O coordenador da CINC, Raphael Sasso, comentou que essa experiência certamente terá um efeito transformador no futuro das companhias.

A Sondagem mostrou que os efeitos do isolamento social começaram a ser discutidos pelas empresas no início de março. Na segunda quinzena, profissionais de alguns setores, como o administrativo, passaram a trabalhar de casa iniciando um grande processo transformador.

### NOVAS ROTINAS

Na pesquisa foi perguntado quais os processos implantados na companhia em função das mudanças impostas pela Covid-19. Foram citados: Novas rotinas de aprovação e pagamento por meio remoto; Controle de requisição de materiais; Novas regras para o setor de Recursos Humanos; Validação e aprovação via e-mail; Eliminação de papel; Assinatura eletrônica de documentos; Treinamento para trabalho em *home office*.

A maioria das empresas que respondeu a consulta realizada pela CINC informou que houve poucas alterações na rotina da área de Relações com Investidores. Apontaram que os contatos telefônicos foram parcialmente substituídos por chats e por ferramentas de comunicação online. “Não percebemos, até o momento atrasos ou indisponibilidade relevantes em processos”, relatou um profissional que respondeu à pesquisa. As empresas citaram também que houve uma intensificação de eventos virtuais e as ferramentas mais utilizadas para contatos com os investidores foram o Zoom e o Webex.

A sondagem realizada pela CINC perguntou ao entrevistado o que ele considerava ser o maior impacto cultural para a companhia neste momento de crise. As respostas apontaram que: Home office a 100% do tempo é possível; Mudança de paradigma com relação ao desempenho do teletrabalho; Percepção que o funcionário não precisa estar presente para que as coisas aconteçam. Relataram também mudanças relevantes na empresa como: reunião remotas; melhoria de controles; desburocratização, aceleração do processo digital; substituição de viagens; e, digitalização dos canais comerciais.

### RELATOS

Na reunião em que foi apresentado o resultado da Sondagem, Rodrigo Maia, gerente de RI da Gerdau e presidente da CINC,



A Sondagem mostrou que os efeitos do isolamento social começaram a ser discutidos pelas empresas no início de março. Na segunda quinzena, profissionais de alguns setores, como o administrativo, passaram a trabalhar de casa iniciando um grande processo transformador.



disse que a empresa não teve grandes dificuldades para se adaptar ao trabalho *home office*, iniciativa desenvolvida pela empresa desde 2017 com bons resultados. No entanto, a pandemia mudou totalmente o projeto inicial. Se antes o profissional ficava em casa sozinho, com a crise ele teve que dividir o espaço com os filhos e o cônjuge. “Passado o período de adaptação, as atividades fora do ambiente tradicional de trabalho transcorrem satisfatoriamente”, acentuou.

Relatou também que foi criada uma estratégia que incluía várias mudanças estruturais na empresa, principalmente de comunicação. Citou que na última reunião do Comitê de Divulgação “foi decidido que nem o CEO nem o CFO viajam e não participam de nenhuma reunião presencial este ano. “Em 2021 vamos avaliar o cenário para definir um novo procedimento”, disse o presidente da CINC.

Raphael Sasso citou a observação de um dos entrevistados: “Não é trabalho *home office* é trabalho em casa com toda a família em torno, mais complexo e emocional”. A observação foi comentada por Allan Lopes, da Healthy Building Certification (HBC), especializada em planejamento de espaço com foco em saúde, bem estar e produtividade. Segundo ele, realmente não é fácil para as pessoas lidarem com este momento. Citou que algumas empresas já avaliaram que no primeiro mês a produtividade do funcionário aumenta expressivamente e depois tende a declinar.



Será que precisamos realmente de tanto espaço físico para acomodar diariamente a nossa equipe de profissionais? Será que muitas reuniões precisam realmente ocorrer de forma presencial? Venda tem que ser olho no olho?



Disse que vários fatores explicam essa queda, entre eles o de estabelecer um tempo correto de trabalho e o ambiente onde desenvolve as tarefas. Recomendou que a empresa deve estabelecer um protocolo para o colaborador de forma a evitar exageros. “No momento em que a pessoa resolve a equação tempo e espaço ela deixa de trabalhar em casa e passa a trabalhar *home office*” acentuou.

Outra questão levantada na Sondagem foi assinatura digital. A maioria das empresas respondeu que não utilizava. Luiz Soares, da Ouro Fino, comentou que a empresa se enquadrava nesta categoria. “Fizemos várias propostas para utilização deste processo, mas encontrávamos resistência principalmente no Departamento Jurídico, que temia quebra de confidencialidade nos contratos. “Com a Covid tivemos que mudar. Agora usamos a assinatura digital nos contratos com os fornecedores”, disse Soares. Raphael Sasso destacou que o relato de Luiz era um bom exemplo de quebra de paradigma que a crise está gerando nas empresas.

Rodrigo Maia acrescentou que realmente a Covid-19 acelerou o processo digital no mundo corporativo. “A Gerdau nunca pensou em vender vergalhão pela internet, hoje estamos atingindo mais de 60 mil pontos de venda”. Segundo ele, o medo do comprador em ir à loja ou viajar vai acelerar ainda mais esse processo. Destacou que “inovação tecnologia é um bonde que já tinha partido e algumas empresas não estavam dando muita atenção a isso”, acentuou.

#### MUDANÇA CULTURAL

Eduardo Neubern, da Totvs disse que a crise tem sido um catalisador de mudanças culturais. Contou que a empresa já tinha um processo piloto de *home office* em baixa escala. Em

tempo recorde teve que colocar para trabalhar de casa 8 mil colaboradores em uma situação de urgência. Obsevamos que as pessoas reagiram de forma mais flexível e produtiva. “De uma carteira de projetos que levaria três meses para serem desenvolvidos, concluímos alguns em apenas nove dias”. Neubern relatou que o *home office* emergencial nos primeiros 15 dias foram difíceis. Passado este período a produtividade aumentou. “As nossas vendas já estão 100% digitalizadas e crescendo bastante”.

Bruno Amadei, sócio da Integral Group, gestora de recursos de crédito imobiliário, contou que havia na empresa um projeto pouco relevante de *home office* para quatro pessoas. Repentinamente teve que assumir a tarefa de colocar todos os funcionários em casa. “Criamos rotinas diárias e semanal e continuamos a fazer negócios e 100% deu certo”.

Amadei relatou que este processo revelou que muitas viagens para discutir ou apresentar projetos não precisavam ser feitas. “Tudo passou a ser realizado, com a mesma eficiência por teleconferência”. Segundo ele, em 45 dias tivemos que enfrentar desafios que levariam dois anos para serem equacionados.

A partir dessa experiência, Amadei citou alguns pontos para reflexão: Será que precisamos realmente de tanto espaço físico para acomodar diariamente a nossa equipe de profissionais? Será que muitas reuniões precisam realmente ocorrer de forma presencial? Venda tem que ser olho no olho? **RI**

# A MELHOR PLATAFORMA PARA RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Gerencie todas as suas atividades  
em um único lugar

PLATAFORMA



## CRM Investor

Gestão de base acionária e relatórios de inteligência em um clique



## Mail

Envio de e-mail com métricas de entrega e muito mais



## Relatório Anual Online

Sustentável, interativo, inovador e responsivo



## Webcast

Teleconferências de resultados, video conferências e reuniões responsivas para todos os dispositivos



## Site

Segurança da Informação e layout inovador



## Área Restrita

Conteúdos confidenciais acessíveis com login e senha, solução intuitiva e de fácil gestão



SERVIÇOS



## Apps

Interaja com seu público por meio de push notification, download de arquivos, visualização offline e integração direta da agenda com smartphone



## Rede de Divulgação

Seus Fatos Relevantes com muito mais visibilidade! Publicação garantida em grandes portais, como Agência Estado e Terra



## Estudo de Percepção

Estudo analítico e quantitativo com seus analistas e investidores, auxiliando diretamente na estratégia da companhia



## Gestão de Call

Gerenciamento e acompanhamento da sua teleconferência do início ao fim

**Se você deseja inovar seu site de RI, ampliar seu relacionamento com investidores e ter um atendimento de excelência, a RIWeb tem a solução perfeita para você!**



# RISCOS DO EXECUTIVO NA COVID-19

O dinamismo do mercado atual trouxe um novo desafio a liderança corporativa: atender aos anseios dos “stakeholders” em tempos de severa crise econômica e social decorrente da pandemia em curso.

por **ROBERTO GOLDSTAJN**

Desse modo, o executivo moderno tem se empenhado para lidar com uma dinâmica totalmente imprevisível onde se exige amplo domínio sobre determinadas áreas estratégicas da companhia sob a sua direção, tais como:

- a) Administrativa;
- b) Comercial;
- c) Financeira;
- d) Jurídica;
- e) Logística;
- f) Tecnologia;
- g) Relacionamento com Investidores; e
- h) Recursos Humanos.

Ora, por mais capacitado e experiente que seja o executivo moderno, é humanamente impossível ter controle absoluto sobre as atividades diárias de cada uma das áreas mencionadas acima.

“

Por mais capacitado e experiente que seja o executivo moderno, é humanamente impossível ter controle absoluto sobre as atividades diárias de cada uma das áreas mencionadas.

”

“

**Porém, o líder nem sempre consegue ser bem sucedido nessa empreitada por conta de diversos fatores, dentre os quais, destacam-se: a) ingerência de acionistas/sócios e investidores que em muitos casos visam apenas o resultado a curto prazo; b) dificuldade na retenção de talentos por conta da inexistência de transparência na relação com seus colaboradores; e c) ausência de sinergia entre as áreas tidas como estratégicas para o sucesso da operação.**”

Dessa forma, a liderança executiva deve sempre se preocupar em montar uma estrutura confiável que atenda plenamente as suas necessidades e com alto grau de comprometimento com os resultados da companhia.

Porém, o líder nem sempre consegue ser bem sucedido nessa empreitada por conta de diversos fatores, dentre os quais, destacam-se: a) ingerência de acionistas/sócios e investidores que em muitos casos visam apenas o resultado a curto prazo; b) dificuldade na retenção de talentos por conta da inexistência de transparência na relação com seus colaboradores; e c) ausência de sinergia entre as áreas tidas como estratégicas para o sucesso da operação.

Com isso, a posição da liderança executiva fica extremamente fragilizada em diversas frentes, inclusive, com possibilidade de afetar negativamente o seu patrimônio pessoal e ter privada a sua liberdade.

Isso porque caso a sua equipe cometa qualquer equívoco que lese o patrimônio público (ex.: ambiental e fiscal) e/ou privado (ex.: acidente de trabalho, acionista minoritário e vazamento de dados) o líder estará sujeito a responder pelo dano causado como responsável pela implementação de decisões operacionais da companhia.

Vale dizer que caso o dano causado a terceiro – entes públicos e/ou privados -não seja reparado de forma adequada, a liderança estará sujeita a diversos tipos de constrangimentos, tais como, apontamentos restritivos em seu nome e bloqueios de ativos (imobiliários e financeiros).

Nunca é demais lembrar que o Supremo Tribunal Federal validou a condenação de diversos executivos e empresários por ilícitos cometidos por seus subordinados com base na bem-sucedida tese da “Teoria do Domínio do Fato” (Ação Penal nº 470), agravando ainda mais o risco da liderança executiva.

Em função disso, recomenda-se que a liderança por ocasião da sua admissão na companhia, negocie a contratação de: a) seguros específicos contra esses tipos de riscos como forma de proteger o seu patrimônio; e b) profissionais altamente qualificados que atendam os seus interesses em cada uma das posições tidas como estratégicas para o sucesso da operação.

Portanto, resta claro que a liderança executiva para trilhar um caminho de sucesso dentro da companhia em tempos de crise deverá refletir cuidadosamente sobre as questões delineadas acima para não ser penalizada por deslizes eventualmente cometidos pela equipe interna e, conseqüentemente, trazer prejuízos que afetem o resultado da operação, além de colocar em risco o seu patrimônio, sua imagem perante o mercado e, em alguns casos, a sua liberdade. **RI**



#### **ROBERTO GOLDSTAJN**

é advogado no segmento jurídico empresarial com mais de vinte anos de carreira em empresas multinacionais e nacionais. Vivência em projetos de Compliance, Governança Corporativa e Legal com foco em identificação de oportunidades e mitigação riscos corporativos e formulação de estratégias e criação de práticas de engajamento. Participação em Conselhos Consultivos de Startups de Tecnologia, Negócios Sociais e Organizações da Sociedade Civil. [rgoldstajn@gmail.com](mailto:rgoldstajn@gmail.com)

# GOVERNANÇA EM HOME OFFICE

## PRINCIPAIS DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CURTO PRAZO



O site de busca google mostra 7,6 bilhões de resultados no intervalo de 1,10 segundos, as pesquisas apontam o aumento de quatro vezes após a segunda quinzena de março de 2020. Protagonista da atualidade o “home office” e a necessidade básica de entender a sua dinâmica na prática, reforça a condição de sobrevivência das empresas em um cenário impactado pela pandemia COVID-19, no qual a adaptabilidade não escolhe segmento, natureza tampouco “porte”. O que há poucos meses era apenas uma tendência que crescia linearmente, torna-se uma realidade no curto prazo, com regra de exponencial.

por **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ** e **JÚNIA FLÁVIA DE CARVALHO**

Nascido nos EUA, com apenas 23 anos de existência, regulamentado há 3 anos no Brasil - em 2017 com a Lei 13.467 - o teletrabalho, *home office*, ganhou notoriedade, sobretudo com as tecnologias e melhoria da qualidade das redes de telefonia.

Novos trabalhos impulsionados por esse modelo surgiram reduzindo a distância, custos, movimentando a economia, aumentando o empreendedorismo, trazendo soluções para o mundo globalizado como redução do tempo gasto no trânsito, reduzindo a poluição, otimizando recursos como estrutura da empresa e possibilitando mais qualidade de vida, sobretudo o convívio familiar.

Entretanto, para muitas empresas o modelo de *home office* ainda era incomum antes da pandemia, mas se tornou uma necessidade “básica” mundial com a COVID-19.

Pesquisa do ReimagineHR, do Gartner, explicou que, até 2030, a demanda por trabalho remoto aumentaria em 30% por conta da entrada total da geração Z no mercado de trabalho.

Segundo dados da Global Analyticals Service, o *home office* será um modelo adotado por pelo menos 25% das pessoas que trabalham no mundo após a pandemia.

Já a Fundação Getúlio Vargas apontou recentemente que o uso do *home office* no Brasil deve crescer até 30% em 2020 após a pandemia. Diminuíu o prazo e aumentou a sua relevância.



**Novos trabalhos impulsionados por esse modelo surgiram reduzindo a distância, custos, movimentando a economia, aumentando o empreendedorismo, trazendo soluções para o mundo globalizado como redução do tempo gasto no trânsito, reduzindo a poluição, otimizando recursos como estrutura da empresa e possibilitando mais qualidade de vida, sobretudo o convívio familiar.**



## GOVERNANÇA CORPORATIVA

Acelerado pelas medidas adotadas pelas empresas de todos os portes para o distanciamento social, o modelo traz desafios para a Governança Corporativa no curto prazo, sobretudo pelo senso de urgência das empresas em remodelar as estruturas para os lares dos seus colaboradores.

Assustador também é o aumento exponencial dos processos trabalhistas no Ministério da Justiça brasileiro no período do coronavírus de cerca de 2.000 processos começo de março para quase 20.000 final de maio, boa parte deles derivados do novo contexto.

Surge a necessidade de repensar a gestão, os propósitos e princípios das Organizações, as relações de trabalho, o comportamento dos líderes e liderados, a segurança da informação, sobretudo a proteção do valor da empresa reforçando instâncias de Governança que possam garantir o retorno necessário para a harmonização das diversas necessidades dos seus *Stakeholders*.

É preciso rever toda estrutura, retomando as linhas de pensamento do empreendedor no estágio inicial do negócio, sobretudo a partir de um fio condutor que provoque aderência entre a gestão tradicional no ambiente da empresa e o novo modelo que está se fazendo remotamente.

Em uma analogia a energia conduzida por um fio condutor (sempre que uma carga é posta sobre influência de um campo magnético, esta sofre uma interação que pode alterar seu movimento) os 8Ps da Governança Corporativa, metodologia criada por Andrade e Rossetti (2012) trazem a luz para o cenário da gestão no contexto pandêmico, uma vez que o conecta aos valores essenciais da boa Governança: transparência, equidade, *accountability*, compliance e responsabilidade corporativa.

### OS 8 Ps DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E O HOME OFFICE

A Governança Corporativa se expressa, basicamente, por um sistema de relações entre pelo menos três atores: a propriedade ou acionistas, o conselho de administração e a diretoria executiva. Sobre esta modelagem básica podemos dizer que é a estrutura mínima a ser formalizada em qualquer empreendimento para garantir a sua sustentabilidade ao longo do tempo.

A essas três âncoras podem se somar outras, quando se admite a ativa interação da Organização com outras partes interessadas, no desempenho e nos impactos das corporações. Conforme Andrade e Rossetti (2014), o que define a extensão e os objetivos desse relacionamento é a assimilação – pelos

proprietários – de responsabilidades corporativas voltadas para objetivos emergentes, sociais e ambientais, e com atores da cadeia de negócios (a montante e a jusante). É nesse aspecto que reside o principal desafio do home office, durante e pós pandemia da Covid-19, o coronavírus.

Assim como o Coronavírus evidenciou de forma contundente a transversalidade entre as Instâncias de Governança Global, dos Estados Nação e Corporativa transformando o planeta em um campo de prova, no âmbito corporativo esta transversalidade tem “chacoalhado” todas as estruturas internas organizacionais, questionando atribuições, limites de competências, estruturas de poder, revolucionando e redirecionando práticas e conscientizando os colaboradores da sua importância individual e social no trabalho.

Na construção e operação de sistemas de governança, geralmente estão presentes, explícita ou implicitamente, oito “Ps” (Andrade e Rossetti): propriedade; princípios; propósitos; papéis; poder; práticas; pessoas; perenidade ou perpetuidade, cuja representação pode ser sintetizada pela Figura 1 adaptada de Andrade e Rossetti pelas autoras.



Focaremos a partir deste ponto cada um desses “P s” explicando-os, contextualizando-os e levantando os principais desafios e oportunidades pertinentes a cada um e que segundo a nossa percepção poderão definir o sucesso ou o fracasso de nossas organizações nesta travessia pandêmica.

Iniciamos pela **PROPRIEDADE** que é o atributo fundamental e diferenciador das companhias, que define a relação de sua razão de ser com as diretrizes da governança. A organização do capital social é o que define o jogo em cada ciclo de vida da empresa. No contexto de tele trabalho, em empresas abertas, bem estruturadas e consideradas maduras em seu modelo de Governança percebemos uma postergação ou desistência de todas as iniciativas estratégicas que podem modificar drasticamente a composição do seu capital social, vide o embate atual entre a nossa Embraer e Boeing. A Boeing “pisou no freio” desistindo do combinado, e a Embraer por questões de sobrevivência precisa correr atrás do contratado, colocando na briga e co-responsabilizando todos os seus *stakeholders*. Conseguirá?

Nos médios e pequenos empreendimentos, o verbo de ordem é **SOBREVIVER**. Garantir o negócio da melhor forma possível ganhando o máximo de tempo, revisando o fluxo de caixa, otimizando o capital de giro, estudando as disponibilidades de linhas créditos, flexibilizando pagamentos e implementando reduções de custos operacionais e não operacionais nos parece ser o dever de casa de todos.

Em empresas familiares, salta as vistas a questão da sobrevivência do negócio na ausência inesperada ou mesmo temporária do fundador ou de seus principais executivos no dia a dia da empresa. O Coronavírus não escolhe quem atacará e todos sabemos de sua letalidade. Entender o quanto o negócio está preparado e o quanto poderá ser impactado por esta ausência é condição “*si ne qua non*” para a sobrevivência da maioria dos pequenos empreendimentos. A existência formalizada de um bom acordo de acionistas, de protocolos familiares, e de estatutos atualizados, assim como o planejamento para a preparação e motivação dos sucessores podem fazer toda a diferença para o futuro da empresa.

Os **PRINCÍPIOS**, segundo P, são a base ética da Governança e que deve prevalecer no mundo dos negócios: senso de justiça, transparência, prestação responsável de contas, conformidade legal e responsabilidade corporativa. Traduzem os legados e disseminam as crenças e valores de seus acionistas no dia a dia da empresa. Em home office, realidade empresarial antecipada abruptamente pelo Covid 19, boa parte dos colaboradores empresariais se encontram afastados do convívio do dia a dia e da supervisão direta, e não tiveram a de-



**Em empresas familiares, salta as vistas a questão da sobrevivência do negócio na ausência inesperada ou mesmo temporária do fundador ou de seus principais executivos no dia a dia da empresa.**



vida preparação física, emocional, psicológica e mental para responderem bem a esta nova modalidade. Em todas as organizações, de qualquer tamanho e ciclo de vida, o momento está checando o quanto seus princípios estão internamente compartilhados e o quanto são externamente sancionados pela opinião pública. Momento do “vamos ver o que realmente temos e o que funciona dentro de casa”. A qualidade dos Códigos de Condutas existentes ou a necessidade de tê-los estão sendo checados.

Segundo Andrade e Rossetti, o terceiro P são os **PROPÓSITOS**, que traduzem o significado da existência da empresa, através do seu planejamento estratégico e evidenciado nas declarações da missão e visão empresarial. Definem os objetivos que atenderão o retorno esperado de longo prazo dos acionistas e a máxima harmonização de interesses das outras partes interessadas da empresa. Nesta instância, são definidos tanto o posicionamento competitivo quanto as melhores estratégias para a gestão e para os negócios. Com Coronavírus, em home office as empresas em geral estão focadas em gerenciar a crise e sentimos que ainda, com pouca atenção até o momento, em planejar a retomada. Reiteramos que sobreviver e garantir a **Propriedade**, no nosso ponto de vista, é atualmente a preocupação máxima dos administradores e isso na prática significa:

- manter e proteger os fluxos de caixa,
- reduzir custos,
- promover e minimizar os impactos negativos do trabalho remoto,
- transformar etapas do modelo de negócio em serviços online e
- buscar alternativas de suprimento e operação.

Quanto as empresas abertas e mais estruturadas acrescentamos mais um importante fator nesta questão dos **Propósitos**, que ficou mais visível durante a pandemia: o cuidado necessário com o relacionamento e a comunicação estratégica com os investidores institucionais. Esses *stakeholders* tem se mostrado a cada dia que passa mais ativas e seletivos na escolha ou manutenção do seu capital em empresas. Nos chamou a atenção na última semana de maio a exclusão das ações das brasileiras Vale e Eletrobrás, da carteira do maior fundo soberano do mundo, o norueguês Norges Bank. Estes investidores são formadores de opinião e podem influenciar outros fundos e grupos a aumentarem também a sua seletividade com ativos que levem em conta as questões do *data driven ESG: Environment, Social e Governance*. Embora engatinhando no Brasil, as questões ESG tem ganhado força nos Estados Unidos e já são bem relevantes para os investidores europeus.

Com o teletrabalho acontecendo e os inusitados desafios advindos da Covid 19, a segregação de **PAPÉIS**, as atribuições, os limites de alçada e responsabilidades de funções e atividades administrativas tão caras a Governança estão sendo duramente impactados. O inusitado e o senso de urgência no combate ao vírus desestruturaram o que anteriormente estava claramente definido, e estão introduzindo diferentes estruturas e modelos de negócio demandantes de novas tarefas, responsabilidades e alçadas. A redefinição dos **PAPÉIS**, nosso quarto P, será talvez o fator crítico de sucesso comum a todas as organizações, de todos os portes, independente do seu ciclo de vida. Cada Instituição, através destas novas funções e alçadas definirá nas empresas a nova estrutura de **PODER** o quinto P. Esta redefinição determinará o novo Papel e alçadas dos Conselhos de Administração e da Diretoria Executiva, sinalizando o estilo do relacionamento interno nas organizações. Teremos um Conselho com características mais orientadoras ou mais executivas?

Na instância **PODER**, definido pela maneira que se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os principais órgãos de governança, em tempo de coronavírus tem-se evidenciado o estilo e a eficácia do estilo de gestão existente. Em termos bem práticos, isso significa perceber o que vale dentro da empresa para as pessoas progredirem: o mérito ou o quem indica? O quanto os nossos líderes internos são considerados os campeões da causa para suas respectivas equipes ou não? E principalmente o quanto conseguirão gerar de resultados com boa parte de sua equipe em home office. A qualidade dos gestores e suas entregas estarão no foco da alta administração.

Até aqui, os 5 Ps comentados: Propriedade, Princípios, Propósito, Papéis e Poder são definidos pelos proprietários e serão



**O inusitado e o senso de urgência no combate ao vírus desestruturaram o que anteriormente estava claramente definido, e estão introduzindo diferentes estruturas e modelos de negócio demandantes de novas tarefas, responsabilidades e alçadas. A redefinição dos PAPÉIS, nosso quarto P, será talvez o fator crítico de sucesso comum a todas as organizações, de todos os portes, independente do seu ciclo de vida.**



exercidos pelos administradores (Conselheiros e Diretores executivos) escolhidos responsáveis pelo direcionamento da companhia e pela geração de resultados.

Como sexto P temos as **PRÁTICAS**, sendo altamente impactadas pela introdução do home office na dinâmica empresarial. As práticas visam o estabelecimento de canais fluidos de informação e de um bom e consensual sistema de tomada de decisões e acompanhamento das ações decorrentes. Na ausência de novos acordos, protocolos de entendimento e de regras formais que suportem o *home office*, práticas oportunistas e conflitos de interesse tem se avolumado no dia a dia empresarial e modelos informais de gestão tem sido criados, colocando em risco a funcionalidade dos sistemas e processos. A Integridade e resiliência das empresas estão sendo testadas ao máximo com o tele trabalho e a função compliance altamente demandada. Os sistemas de fiscalização e controle estão sendo avaliados e analisados sob o ponto de vista da garantia da blindagem da empresa quanto a oportunismos de agentes envolvidos e novos riscos operacionais já percebidos. Práticas e Processos são suportados por **PESSOAS**, nosso penúltimo P.

**PESSOAS**, elemento-chave dos sistemas de Governança Corporativa. São as condutoras do conjunto de legados e objetivos que dão vida e continuidade às operações corporativas. A Covid-19 e modalidade home office tem estimulado novos comportamentos e promovido o fortalecimento de conscientizações coletivas na direção da:

- Valorização do que é realmente útil e pertinente
- Compreensão da importância individual e social
- Compreensão da importância das atitudes individuais para a vida em sociedade
- Valorização do sistema democrático e de suas garantias, entre elas a liberdade de ir e vir.
- Valorização da prática da Integridade ética por todos os agentes econômicos, públicos e privados
- Disposição em participar de movimentos que conduzam “à construção de um mundo melhor.”

Nossos colaboradores voltarão as atividades de forma diferente, exigindo das empresas um RH mais estratégico e atuante na Gestão de Pessoas. Se fará necessário o desenvolvimento e a implementação de soluções cognitivas que permitam diagnóstico de clima, identificação de carências de formação, técnica e comportamental, e que apoie continuamente o desenvolvimento dos colaboradores.

E por último, o P da **PERENIDADE**, fortemente dependente dos 7 Ps precedentes, define-se como objetivo síntese das companhias, sustentada por bons resultados econômicos-financeiros, sociais e ambientais. Em tempos de pandemia, a sobrevivência no curto prazo das empresas passou a ser o norte principal, percebemos o aumento a propensão a inovação, nos negócios e gestão, a necessidade de platformizar componentes operacionais para uma gestão remota e datificada e redesenhar os acessos através de uma automação inteligente e holística em toda a empresa.

É fato que o nosso até então jovem coadjuvante *home office*, elevado ao nível de protagonista pela pandemia necessita de



**Em tempos de pandemia, a sobrevivência no curto prazo das empresas passou a ser o norte principal, percebemos o aumento a propensão a inovação, nos negócios e gestão, a necessidade de platformizar componentes operacionais para uma gestão remota e datificada e redesenhar os acessos através de uma automação inteligente e holística em toda a empresa.**



ajustes para se estabelecer como gestão remota, e nesse caso, como em uma obra inspirada em fatos reais, deve se valer de todos os requisitos desafiadores e potencialidades da narrativa da gestão para obter bons resultados, dos elementos essenciais aos fundamentais e estabelecendo congruência entre o que se propõe, o que é feito e o que se entrega.

E como todo cenário necessita de energia do elenco para composição da cena, o que desponta no atual momento e o que está por vir mostram sinais de que as empresas de naturezas e portes distintos, sobretudo seus líderes responsáveis pelas tomadas de decisão têm como aliados o fio condutor 8Ps da Governança e a sustentabilidade o norteador no curto prazo para garantia da sobrevivência e construção do seu legado. **RI**



#### **ADRIANA DE ANDRADE SOLE**

é Conselheira de Administração certificada pelo IBGC desde 2010. Engenheira Eletricista, pós graduada em Gestão de Negócios e Engenharia Econômica. Palestrante e Consultora em temas ligados a Governança Corporativa, Compliance, Riscos e Códigos de Conduta. Pesquisadora da Fundação Gorceix, Co autora dos livros Governança Corporativa : Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências; Código de Conduta: A Ponte entre a Ética e Organização.  
[adrianasole@globo.com](mailto:adrianasole@globo.com)



#### **JÚNIA FLÁVIA DE CARVALHO**

é diretora executiva da Oito Consultoria; Consultora de Projetos de Sustentabilidade, Inovação, Comportamento Humano, Programas Comportamentais, Desenvolvimento de Lideranças e Cultura Organizacional. MBA em Gestão Estratégica de Negócios, é Palestrante e Coordenadora do MBA em Inovação e Sustentabilidade na PUC Minas. Idealizadora do canal Oito Conexão Liderança & Propósito no Youtube.  
[juniacarvalho@oitoconsultoria.com.br](http://juniacarvalho@oitoconsultoria.com.br)

# ÉTICA & LÓGICA NO PÓS-CRISE



Com dois doutores-professores ao meu lado - **Angela Donaggio** e **Carlos Eduardo Lessa Brandão** - participei recentemente de um webinar promovido pelo IBGC e coordenado por **Marilza Benevides**, sobre o tema “A ética e a lógica no pós-crise: o que muda?”. Embora o tema “crise” esteja sempre presente em nossas telas e jornais, procuramos fazer uma abordagem mais ampla e não repetitiva, focando nas macrotendências de médio e longo prazos.

por **LÉLIO LAURETTI**

Registro, a seguir, pontos que destaquei em minha apresentação e que pretendem escapar ao lugar comum.

Segundo estimativas confiáveis, o mundo caminha para uma população de cerca de 8 bilhões no final desta década - e de 9 a 10 bilhões por volta de 2050. Hoje, China, Índia e África já representam 52% daquele total e, com provável alteração na ordem de grandeza (1º. Índia, 2º. China e 3º. África), esses países continuarão a ser o grupo majoritário. A conclusão inevitável é que um mundo dominado pelos países do Ocidente (EUA, Canadá e Europa) não terá mais o apoio da lógica, já que estes abrigam apenas 10% do total. Se correlacionarmos tamanho do mercado interno com capacidade de crescimento econômico, já podemos imaginar “para onde caminha a humanidade”!

Em paralelo com essas projeções, devemos reconhecer que um dos mais notáveis progressos tecnológicos deste século

é a sociedade em rede, interconectada, na qual temos também, como conquista de primeira grandeza, que a maioria (em números) será também a maioria em poder político. Em consequência, o conceito de países do “primeiro mundo” e de subdesenvolvidos passará também por profunda alteração.

O novo panorama demográfico inviabilizará outra situação que vivemos há séculos: a hegemonia de um único país. Isto vem dos césares: não esquecer o “Roma locuta, causa finita” (César falou, assunto encerrado). Desde o final da II Grande Guerra, em 1945, essa hegemonia vem sendo exercida pelos EUA, tanto no aspecto militar, como no econômico e no cultural. A capacidade de poder imprimir uma moeda fiduciária, de aceitação mundial, representa uma fonte praticamente ilimitada de recursos e uma vantagem que nenhum outro país pôde ainda alcançar. Não é por outra razão que o anunciado lançamento, pela China, de uma criptomoeda com garantia do país está tirando o sono de muita gente...

Não antevejo alternância nessa hegemonia mas uma pura e simples substituição por um mercado em que haverá grandes nações, sem que nenhuma delas possa se sobrepor às restantes. A hegemonia dará lugar a diferentes lideranças em variados setores. O Brasil, para exemplificar, continuará a liderar a produção mundial de alimentos, com benefícios para sua própria economia e para o resto do mundo. As novas lideranças não deverão sequer cogitar da capacidade de destruir, hoje ainda reconhecida como traço de superioridade. Voltando aos EUA e sem preocupações de ordem política, devemos lembrar que, em 1945, o país detinha 50% do Produto Mundial. Hoje, essa participação é de 15%, com tendência para continuar caindo, com a agravante de que manter uma rede mundial de mais de 800 bases militares, além de um estoque impressionante de armas (a começar por 6.000 ogivas nucleares) implica a necessidade de gastos anuais, impropriamente batizados de “defesa”, de mais de 700 bilhões de dólares, quase metade do total gasto no mundo todo. Uma análise bem fria dessa dependência aponta o risco de desaparecimento gradual de um mercado de muito peso na economia do país, pelo abandono do produto. Por falar em “Ministério da Defesa”, será que algum de nossos leitores conhece algum “Ministério do Ataque”?

Outra resultante dessa expectativa de mudança é a consagração da cooperação mundial em ampla escala, não por finalidades ideológicas, mas como imperativo para redução da brutal desigualdade de rendas, que contrasta níveis inaceitáveis de desperdício com situações constrangedoras de miséria. Quero esclarecer que, ao falar em desperdício, me refiro expressamente ao estilo de vida dos países chamados “desenvolvidos”, nos quais 1/3 dos alimentos produzidos são simplesmente jogados no lixo. Conheço em São Paulo condomínios de 1.100 m<sup>2</sup> com 10 vagas na garagem, habitados por 2 pessoas. Hoje podemos falar de fortunas pessoais de bilhões de dólares e, delas derivadas, dos “bens posicionais”, de altíssimo custo e reduzida utilidade, cuja principal missão é conferir “status” aos que os ostentam.

Sabemos que 35 milhões de pessoas não têm acesso à água potável; o que talvez nem todo mundo saiba é que os sistemas de distribuição de nossas cidades desperdiçam, em média, cerca de 40% da água que deveriam fornecer. Pensando no coronavírus, como entender que países que, nas últimas décadas, gastaram trilhões de dólares em poderio militar, não tiveram o cuidado elementar de preparar-se para uma pandemia como a atual, cujos estragos superam os causados por muitas guerras? Um dado assustador: morrem no mundo, por ano, 500.000 crianças e adolescentes por falta de medidas de higiene pública. Só no Brasil, quase 50% das casas



**Pensando no coronavírus, como entender que países que, nas últimas décadas, gastaram trilhões de dólares em poderio militar, não tiveram o cuidado elementar de preparar-se para uma pandemia como a atual, cujos estragos superam os causados por muitas guerras?**



não têm esgotado! O que não impede o país de figurar entre os maiores mercados mundiais de artigos de luxo e bebidas de alto preço.

Outra macrotendência é uma nova escala de prioridades sociais que elegerá para os primeiros postos a saúde, a educação, o bem-estar e – por que não? – a longevidade. Tirando de cena as guerras mundiais – das quais ninguém sairia ganhando – teremos um aumento fabuloso na disponibilidade de recursos para causas nobres, nas quais todos têm a ganhar, e muito! A pandemia está promovendo a saúde para o primeiro lugar dessas novas prioridades e, no pós-crise, ela terá a educação e a redução da pobreza como companheiras no pódio. Em resumo: acredito firmemente, sem otimismo ingênuo porque apoiado em dados concretos, que uma sociedade interconectada, na qual a grande maioria será formada por gente de bem, não tolerará a convivência com os problemas que nos afligem hoje, mesmo porque eles já estão bem diagnosticados e recursos para resolvê-los existem *ex abundantia*.

A que recursos estou me referindo? A filantropia já é uma nova “onda”. Só no Brasil, as doações de empresas e pessoas para o combate à pandemia já superaram os 5 bilhões de reais. Nos EUA, um dos empresários mais ricos do mundo, Bill

“

Hoje, as decisões continuam fortemente influenciadas pelos interesses econômicos, mas estamos transitando para o período em que a Ética e a Lógica – irmãs gêmeas – vão impor-se como as melhores orientações para nossa vida em uma sociedade dominada pela consciência moral, pela razão e pela solidariedade.

”

Gates, fundador da Microsoft, desenvolve um trabalho permanente de apelo aos demais bilionários para que doem – em vida – metade de sua fortuna para obras sociais. Seus apelos já receberam respostas muito animadoras de perto de 200 magnatas. Não esquecer que a filantropia, ainda que praticada com quantias modestas, é um grande passo em direção à solidariedade. Além disso, superados os desvarios armamentistas ainda provocados por vários líderes, vão “sobrar”, só do item “defesa”, cerca de US\$ 1,5 trilhão por ano. A taxaço de grandes fortunas é um projeto que casa bem tanto com a ética como com a lógica. Imagine que, num passe de mágica, os governos autorizassem a ONU a desapropriar, sem uso da guilhotina, os trilhões de dólares escondidos nos paraísos fiscais, vinculando seu destino a ações sociais. Adeus, pobreza!

Hoje, as decisões continuam fortemente influenciadas pelos interesses econômicos, mas estamos transitando para o período em que a Ética e a Lógica – irmãs gêmeas – vão impor-se como as melhores orientações para nossa vida em uma sociedade dominada pela consciência moral, pela razão e pela solidariedade.

Ética e Lógica trabalham em campos diferentes mas se completam à perfeição. Uma cultura de autoritarismo exacerbado importará, sem qualquer dúvida, em desrespeito à dignidade das pessoas, o que ofende a Ética. Mas esse modelo de exercício de poder gera seus próprios antígenos e com o tempo – por uma questão de Lógica – as pessoas de boa formação se recusarão a trabalhar em um ambiente desse tipo, inviabilizando sua continuidade. Não se pode negar que, às vezes, a Lógica pode ter uso estranho. É o caso de um desembargador que requereu “justiça gratuita”, em um processo de que era parte, alegando que tinha 5 filhos com 5 esposas!

Questões há que não envolvem diretamente a Ética mas se ajustam pela Lógica: “morrer de trabalhar”, por exemplo, quando o ganho já não é tão importante. No caso mais prático do transporte individual, faz sentido alguém que pese 70 ou 80 quilos usar uma máquina que tem 1 ou 2 toneladas de peso e passa 95% do tempo estacionada em algum lugar?

A Ética nos ensina que a globalização e o compartilhamento são tendências irreversíveis. Das 100 maiores empresas de hoje, 70 são multinacionais. Mais de 260 milhões de pessoas já vivem fora de seus países de nascimento. A Lógica nos demonstra que muitos de nossos problemas, como o aquecimento global, a poluição dos oceanos, a pobreza extrema, a migração descontrolada, as grandes crises etc. só podem ser resolvidos pela ação conjunta de todos os países. E a crise do coronavírus não deixa margem para dúvidas a respeito!

Mais uma mudança a celebrar: o novo propósito do IBGC é “uma governança melhor para uma sociedade melhor”. E o que podemos considerar uma “governança melhor? Na minha concepção, uma gestão empresarial no estado da arte e fortalecida pelos princípios da Ética e da Lógica. **RI**



**LÉLIO LAURETTI**

é sócio fundador e professor do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. [www.leliolauretti.com.br](http://www.leliolauretti.com.br)

# 5 MITOS SOBRE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A Transformação Digital tem sido vista pelas empresas como uma verdadeira tendência. Já virou um dogma no mundo dos negócios a ideia de que é preciso estar presente nos ambientes digitais para ser visto e, conseqüentemente, sobreviver. Com isso, a demanda por consultorias e profissionais que realizam esse tipo de serviço tem crescido cada dia mais.

por **MARCELO PIRES**

Embora seja um dos termos mais utilizados na TI, as definições para a transformação digital variam. O que se pode afirmar é que se trata da inclusão das tecnologias digitais em todos os setores de um negócio, para torná-los mais eficientes e eficazes, mudando profundamente como a empresa atua e agrega valor aos clientes.

A ideia é usar a tecnologia não apenas para replicar um serviço existente em um formato digital, mas também para usá-la

para transformar esse serviço em algo significativamente melhor para o usuário final.

De modo geral, ainda há muita confusão sobre o que é e como é feita uma transformação digital. Esse equívoco acontece porque as expectativas dos clientes e as necessidades das empresas nunca são iguais e estáticas. Para ajudar a desmistificar esse processo tão importante, selecionei **cinco mitos** sobre transformação digital.



**Um dos maiores equívocos de quem quer promover a transformação digital em sua empresa é focar em objetivos de curto prazo. Como ressalté anteriormente, é preciso trabalhar em todos os processos e áreas, sempre pensando caso a caso com o compromisso de modificar a cultura e estrutura organizacional, o legado dos antigos processos de negócios, além das tecnologias e metodologias de trabalho.**



- 1. Transformação digital só tem a ver com tecnologia** - Esse processo não envolve apenas tecnologia, mas, essencialmente, a mudança de cultura da empresa e o modelo de negócios. São ações necessárias para atingir o sucesso e que envolvem aspectos tecnológicos, claro, como computação em nuvem, Internet das Coisas, Blockchain, Big Data, Inteligência Artificial, UX, metodologias ágeis, entre outros. Contudo, a tecnologia é um meio, não um fim.
- 2. É um processo pontual** - Um dos maiores equívocos de quem quer promover a transformação digital em sua empresa é focar em objetivos de curto prazo. Como ressalté anteriormente, é preciso trabalhar em todos os processos e áreas, sempre pensando caso a caso com o compromisso de modificar a cultura e estrutura organizacional, o legado dos antigos processos de negócios, além das tecnologias e metodologias de trabalho.
- 3. Fazer mudanças bruscas e muito rapidamente** - A transformação digital é uma das principais maneiras de organizações já estabelecidas competirem com empresas mais ágeis e digitais. Esses projetos costumam ser grandes em escopo e ambição, mas não estão isentos de riscos. Por isso, é preciso planejamento e cautela ao executar ações, sempre buscando agir de maneira precisa e com foco no cliente. Nem sempre isso é rápido.
- 4. Consultoria é dispensável** - Por ser um processo bastante delicado e que envolve o engajamento de diversas áreas da empresa, para que a maioria das organizações sejam bem-sucedidas, é indispensável

a parceria com consultorias externas experientes, que entendam das melhores práticas, bem como das realidades operacionais e preocupações do negócio. Nada como um olhar externo, para que se veja o que quem está envolvido no negócio não consegue ver sozinho.

- 5. Falta de comunicação entre cliente e consultoria** - Como qualquer trabalho em parceria, a transformação digital é uma via de mão dupla. Todas as partes envolvidas precisam estar alinhadas quanto a objetivos, expectativas, dificuldades e definições. Antes, durante e depois da consultoria, é preciso manter a comunicação clara e objetiva para que não haja dúvidas quanto aos resultados.

Tudo que envolve tecnologia geralmente leva a dúvidas, especialmente no público que não trabalha diretamente com essas ferramentas. Isso é natural, uma vez que a própria linguagem tende a ser mais técnica e complexa. O papel das consultorias de transformação digital é, portanto, trazer essas informações à tona de maneira simples, não só para seus clientes, mas para todos. Assim, poderemos dar adeus aos mitos e ficar apenas com a realidade incrível da transformação digital! **RI**



**MARCELO PIRES**

é sócio-diretor da Neotix Transformação Digital. Designer de formação, escultor nas horas vagas, trabalha com design aliado à tecnologia há mais de 20 anos. Especialista em usabilidade, é o responsável pela direção de criação de projetos interativos na Neotix, caminhando pelas áreas de tecnologia, inovação, design, UX e transformação digital.  
[marcelo@neotix.com.br](mailto:marcelo@neotix.com.br)

# PRESERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO

DEVER TER COMO PRINCIPAL ATIVO

# A FAMÍLIA



Famílias empresárias buscam permanentemente alternativas de investimento com bons retornos para proteger e expandir o patrimônio familiar. É muito comum que nesse esforço elas estejam voltadas puramente aos ativos tangíveis, ao capital financeiro, como se o patrimônio familiar estivesse restrito a bens, imóveis, aplicações e afins. O patrimônio familiar vai muito além disso e sua semente está na própria família.

por **LEONARDO WENGROVER**

Sendo a família o principal ativo, o “negócio” que tornará viável a sobrevivência de todos, é preciso estabelecer o equilíbrio nas relações familiares. Para isso, é imprescindível viabilizar a realização pessoal de cada membro, pois a preservação do patrimônio depende da harmonia da família. São muito comuns os casos em que as disputas ou divergência de interesses na família, muitas vezes sobre aspectos externos aos negócios, acabe por destruir a empresa e/ou o patrimônio construído pelas gerações anteriores.

Os primeiros passos para preservar e ampliar o patrimônio familiar devem ser a definição dos objetivos e do propósito familiar e traçar o cenário em que desejam estar nos próximos 10, 20 ou 30 anos. E ter clara a intenção de perpetuar o patrimônio para as próximas gerações e a necessidade de pavimentar a perenidade da harmonia entre os membros da família.

Não é raro encontrar empreendedores bem sucedidos, com destacada capacidade em gerir seus negócios, definir estratégias, estabelecer, monitorar e analisar métricas que não demonstram a mesma diligência na gestão do patrimônio familiar. Um patrimônio algumas vezes maior ou, pelo menos, muito significativo – e, certamente, muito mais importante, comparado ao da empresa ou grupo. E, importante ressaltar, empresas que, via de regra, seguem as boas práticas de governança corporativa.



**Não é raro encontrar empreendedores bem sucedidos, com destacada capacidade em gerir seus negócios, definir estratégias, estabelecer, monitorar e analisar métricas que não demonstram a mesma diligência na gestão do patrimônio familiar.**



As famílias empresárias devem se concentrar no planejamento estratégico de seu principal ativo: a família. Ao avaliar a preservação do patrimônio devem priorizar os aspectos intangíveis, levando ao conselho de família a discussão quanto ao legado a ser transmitido às próximas gerações, a constituição e os acordos familiares.

Quanto aos aspectos tangíveis é preciso se dedicar a planejar em longo prazo, definindo cenários para o patrimônio familiar a cada nova década. Avaliar se o desejo da família é preservar o poder de compra de seu capital financeiro para as gerações futuras ou se os membros querem exercer seu direito de consumi-lo em vida. Enfim, chegar a um consenso sobre a aspiração de cada um.

Com estas respostas e definições é possível traçar o caminho para os objetivos desejados e se cercar de profissionais devidamente capacitados e habilitados, familiares ou não, por meio da criação de uma estrutura segregada e dedicada a isso, os chamados *family offices* ou *escritório de família*.

Numa analogia entre as estruturas de governança corporativa e governança familiar, podemos fazer que a família, ou o conselho de família, tem o papel equivalente ao do conselho de administração, planejando e monitorando a consecução da estratégia e o atingimento dos resultados. Já o *family office* desempenha o papel da diretoria executiva, realizando o trabalho diário para atingir os objetivos previamente acordados pelo conselho de família. Assim, a família terá sempre a visão estratégica da administração de seu patrimônio.

Ao *family office* cabe administrar o patrimônio familiar acumulado ao longo das gerações, sejam recursos financeiros, intelectuais ou sociais. Como estrutura independente, é peregrina e deve ser gerida de forma profissional, com metas e objetivos definidos. É ele também o responsável por alavancar o capital intelectual dos membros da família, não somente ao buscar educação de excelência, mas também definindo o direcionamento de recursos para financiar projetos empreendedores das gerações futuras.

### CAPITAL INTELECTUAL É A MAIOR HERANÇA

As gerações futuras devem ser sempre consideradas como se fossem a primeira geração, aprendendo a navegar num ambiente de dificuldades e adversidades. Características, aliás, presentes no contexto enfrentado pelos grandes empresários da história em diferentes épocas. O segredo para a formação das novas gerações está no equilíbrio entre dar liberdade suficiente para que desenvolvam suas habilidades e o espírito empreendedor e, ao mesmo tempo, prover suporte e apoio familiar. Assim, é possível criar o ambiente desafiador que permitirá a elas desenvolver as capacitações necessárias, mesmo que seja um caminho árduo.

O capital intelectual é a melhor herança a deixar para as futuras gerações. Capital financeiro pode ser obtido, aumentado ou perdido pela habilidade em gerí-lo, mas também em



**O segredo para a formação das novas gerações está no equilíbrio entre dar liberdade suficiente para que desenvolvam suas habilidades e o espírito empreendedor e, ao mesmo tempo, prover suporte e apoio familiar. Assim, é possível criar o ambiente desafiador que permitirá a elas desenvolver as capacitações necessárias, mesmo que seja um caminho árduo.**



consequência de conjunturas econômicas ou políticas ou mesmo de situações que fogem totalmente ao nosso controle e, às vezes, a qualquer previsão, haja vista a atual crise global provocada pela eclosão da Covid-19. O capital intelectual, entretanto, não se perde. Ele é o principal responsável por viabilizar ganho financeiro, se este for o objetivo.

Somente tendo clareza sobre o propósito, os objetivos e o cenário de onde se deseja chegar, alinhando os interesses dos membros e estabelecendo a harmonia na relação familiar, e provendo as condições para que as próximas gerações se desenvolvam com o apoio necessário é que as famílias empresárias terão êxito no processo de preservação do patrimônio familiar e, conseqüentemente, da empresa. **RI**



#### LEONARGO WENGROVER

é membro do conselho de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), co-autor do livro "Patrimônio x Liberdade – Estratégias de preservação patrimonial e realização pessoal para família bem-sucedidas" e CEO e sócio fundador da W Advisors.  
[comunicacao@ibgc.org.br](mailto:comunicacao@ibgc.org.br)

# CEMIG

## A COMPANHIA DE ENERGIA MAIS SUSTENTÁVEL DAS AMÉRICAS

E A 19ª MAIS SUSTENTÁVEL DO MUNDO\*

A Cemig tinha como objetivo estar entre os dois maiores grupos de energia sustentável do Brasil. Para tanto, investiu em três pilares:

• ambiental • econômico • social

Com as iniciativas, hoje ela recicla 99% dos resíduos que gera, prevê investir mais de R\$ 6 bilhões no sistema elétrico até 2022, e possui dezenas de programas para ficar mais próxima dos clientes e comunidades no seu entorno.

Em 2019, a Cemig alcançou o 1º lugar como a companhia de energia mais sustentável das Américas e a 19ª mais sustentável do mundo. Um resultado que nos enche de orgulho e premia a empresa que investe pensando no hoje e no amanhã.

ESTE É O COMPROMISSO DIÁRIO DA CEMIG:

LEVAR ENERGIA LIMPA E DE QUALIDADE

PARA SEUS 8 MILHÕES DE CLIENTES.



Saiba mais no  
Relatório Anual de  
Sustentabilidade  
por meio do QR Code.

**SUSTENTABILIDADE.**  
ESSA É A FONTE  
DA NOSSA ENERGIA.

**CEMIG**



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

# COVID-19 & GOVERNANÇA CORPORATIVA DE CURTO E LONGO PRAZOS



A crise COVID-19 tem apresentado às empresas e demais organizações grandes desafios de curto, médio e longo prazos, que impactam sua governança corporativa e, de forma mais ampla, a gestão das operações organizacionais. Várias perguntas sobre a pandemia per se ainda seguem sem resposta neste momento em que escrevemos, tais como: quando será possível retornar à mobilidade anterior? Será preciso esperar semanas, meses, anos? Haverá a necessidade de novos períodos de distanciamento social, além do inicial? A ciência conseguirá achar um atalho científico para uma nova vacina, segura e eficaz, sem passar pelos protocolos tradicionais?

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

Estas e outras perguntas, em diferentes formatos, estão nas mentes de muitas pessoas, já que a pandemia é um evento global, que veio no bojo da globalização dos tempos contemporâneos, a qual alcança escala jamais imaginada durante as grandes navegações – e mesmo há alguns anos. E existem muitas perguntas mais específicas, em várias áreas de conhecimento e setores econômicos, sobre o que se tem chamado de *novo normal*. Como será esse novo mundo que não compreendemos bem, já que a pandemia ainda está em curso e parece longe de ser um capítulo do passado?

Exemplos ajudam a tornar dúvidas mais explícitas, especialmente se baseados em novas perguntas. Exemplifiquemos, primeiramente com a Economia e consideremos a paralisação de muitas atividades, que já elevou substancialmente o desemprego e a falta de trabalho daqueles que não têm carteira assinada. O que será feito a respeito se houver a necessidade de vários períodos de isolamento? Países têm adotado mecanismos para não permitir que milhões de pessoas passem fome; eles seguirão sendo usados? Se positivo, como? E quanto ao elevado endividamento esperado de vários países,

empresas e pessoas físicas? Como tal questão será enfrentada, especialmente quanto aos seus impactos sobre a atividade econômica, já fortemente combalida pela paralisação em várias frentes? Em que medida os estados nacionais intervirão para evitar a morte de grandes, médias e pequenas empresas?

Passemos, a seguir, ao Direito: como as regras do jogo formais – Constituição Federal, leis e outros dispositivos legais – estão sendo e continuarão sendo afetados pela crise COVID-19? Novos direitos sociais poderão ser considerados legalmente mais importantes do que certos direitos individuais existentes? No que se refere ao direito à mobilidade, isto é, de o cidadão ir e vir, o que advirá? E com respeito a restrições de cunho mais delongado à mobilidade de cidadãos entre países, que possam encarecer atividades internacionais? Quando houver uma vacina segura e eficaz, as pessoas serão obrigadas a tomá-la, em benefício da coletividade? Espera-se que queiram se vacinar, mas seres humanos costumam ser mais complexos do que supõem as visões sobre sua racionalidade.

## ORQUESTRA SOCIETÁRIA

A nosso ver, entramos em uma outra fase da história da humanidade. Não, os historiadores não criaram uma Idade Pós-contemporânea, já que ainda estamos, oficialmente, na Idade Contemporânea, iniciada em 1789 com a queda da Bastilha na França, um dos marcos mais importantes da história da Europa Ocidental e da humanidade. Entretanto, diante de uma pandemia disseminada pelo Planeta e com tantos impactos sobre as atividades humanas, não resta dúvida de que entramos em uma fase nova e ainda desconhecida. Ainda que haja vários sinais importantes sugerindo mudanças na vida e no trabalho, algumas das quais comentadas em edições recentes desta Revista RI.

Mesmo diante de tantas incertezas e perguntas importantes sem respostas, neste artigo, propomo-nos a fazer uma breve reflexão sobre governança corporativa em tempos de COVID-19, com visão de curto, médio e longo prazos. Esperamos que esta seja uma contribuição para que os leitores possam refletir sobre o momento presente e sobre o que muitos de nós podemos fazer para lidar com o presente e criar o futuro. Assim sendo, indagamos: como a governança corporativa deve enfrentar a crise COVID-19 no curto (final de 2020), médio (final de 2022) e longo prazos (após)?

Para ajudar a responder à questão anterior, ouvimos seis executivos de grandes empresas, em dois momentos, procurando imaginar quais seriam os grandes temas de uma agenda de enfrentamento da crise COVID-19. No primeiro momento, identificamos quatro: princípios, prontidão, priorização e comunicação. Posteriormente, emergiram modelo de negócio & estratégia e o modelo de gestão. Não há priorização entre esses seis temas, já que todos foram percebidos com a mesma relevância. Vejamos, a seguir, a síntese do que os profissionais ouvidos consideraram sobre esses temas, segundo nosso entendimento.

### 1. PRINCÍPIOS

A crise COVID-19 coloca os integrantes do conselho de administração, fiscal e da diretoria executiva frente à necessidade de firmeza em relação aos princípios éticos organizacionais. Os executivos destacaram a importância dos princípios de governança corporativa – **transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa** bem como de outros considerados válidos pelos dirigentes das organizações. Esses princípios são vistos como uma espécie de farol que guia as organizações em um *oceano revolto*.

Variadas foram as situações citadas, a curto, médio e longo prazos, nas quais o apego aos princípios ajuda nas decisões corporativas. No curto prazo (2020), algumas posturas éticas foram consideradas fundamentais, tais como:



**Para o médio e longo prazos, identifica-se, além das posturas anteriores, a necessidade de reforçar a redação dos princípios, enfatizando-se a responsabilidade social e o comprometimento com uma nova ordem, mais justa e correspondente a um mundo melhor.**

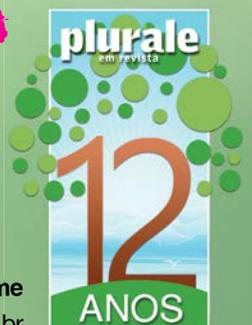


- o respeito aos contratos formais e psicológicos firmados com *stakeholders* primários, entre empregados, clientes e fornecedores, inclusive aqueles contratos onde houver a necessidade de renegociação;
- a busca de preservação dos empregos e da saúde das pessoas. No caso da saúde, seja através do isolamento social daqueles que devem ser enquadrados nessa categoria, seja via cuidados especiais com todos os demais, como a disponibilização de máscaras, álcool em gel e outros meios para proteger a saúde;
- a manutenção de boas práticas de engenharia, as quais não devem ser flexibilizadas, comprometendo-se a segurança de pessoas e instalações – o que não impede uma nova priorização de necessidades;
- a ajuda à sociedade no melhor formato possível, seja o filantrópico, seja o da responsabilidade social, ou ambos.

Para o médio e longo prazos, identifica-se, além das posturas anteriores, a necessidade de reforçar a redação dos princípios, enfatizando-se a responsabilidade social e o comprometimento com uma nova ordem, mais justa e correspondente a um mundo melhor. A percepção é que a responsabilidade corporativa criará inspiração para fazer as perguntas certas sobre vários temas, bem como para criar respostas aderentes ao que necessita ser feito para um futuro com mais solidariedade e menor desigualdade social.



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



Plurale: Plural até no nome

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

# ORQUESTRA SOCIETÁRIA

## 2. PRONTIDÃO

No que diz respeito à prontidão, o curto e o médio prazos emergem como primeira necessidade, especialmente o primeiro. Os integrantes da Alta Administração – conselheiros de administração e diretores executivos – devem estar integralmente disponíveis para ajudar a organização a tomar decisões e a viabilizar medidas necessárias.

Adicionalmente, a Alta Administração deve garantir a prontidão de todos os líderes e profissionais críticos para suas decisões, tanto na preparação das mesmas quanto em sua implementação. Eventuais substitutos devem ser previstos para os casos em que os titulares não puderem ajudar. Todos os líderes organizacionais devem estar de prontidão.

A prontidão de curto prazo não se refere apenas a decisões da cúpula organizacional, mas também à saúde de todos os colaboradores, da base ao topo, durante a pandemia. A tempestividade na busca do *nível zero* de contaminação de colaboradores, ainda que pareça utopia, deve ser a meta.

Saber tratar com tempestividade as emergências diversas que podem surgir, entre físicas, psicológicas e de outras ordens, é fundamental. Nem todos os colaboradores em condição de isolamento social podem reagir bem a essa condição, muito importante para evitar contaminação. É preciso criar protocolos responsáveis, acompanhar caso a caso e aprender com o processo.

Adicionalmente, *racionalidade e criatividade*, dos quais tratamos nas duas mais recentes edições desta seção na Revista RI, despontam como elementos imprescindíveis de curto prazo para que se possa enfrentar o momento. As organizações precisam das ideias de várias pessoas para que possam atravessar o *oceano revolto*.

No que tange ao médio e longo prazos, a prontidão emerge como preocupação em relação à evolução da pandemia e à necessidade de continuidade do *modus operandi* acima citado. Ou quanto à hipótese de novos períodos de isolamento social, sendo preciso contar com essa possibilidade. Se ocorrer, espera-se que seja sem as atribuições do primeiro momento da crise COVID-19. Há, de fato, preocupação sobre o médio e longo prazos, ainda que o curto prazo ocupe, em um primeiro momento, bem maior atenção.

## 3. PRIORIZAÇÃO

No que tange à priorização do que deve ser feito e dos projetos a serem implementados, a gestão de riscos emerge como ferramenta básica para identificar e elencar o que precisa ser fei-

to de pronto ou mais adiante. Nesse sentido, é preciso clareza sobre riscos que podem, em um cenário extremado, encerrar a existência da organização. Aliás, organizações melhor estruturadas na gestão de riscos – e na gestão de crises, uma gestão de riscos com maior nível de criticidade – tendem a ter melhor desempenho na travessia do *oceano revolto*.

Há várias formas de classificar os riscos incorridos por uma organização, mas em tempos de crise COVID-19, há dois que emergem com maior força: os riscos operacionais e os financeiros. Os primeiros estão associados às operações, à segurança e à cadeia produtiva. Além da saúde física e mental dos colaboradores (prioridade zero), é preciso pensar na cadeia na qual a organização está inserida, sendo necessário precisar quais atividades não podem parar, sejam estas continuadas à distância ou presencialmente. Quanto aos riscos financeiros, a frase *cash is king*, clássica de Finanças Corporativas, é absolutamente apropriada à crise COVID-19.

A priorização está profundamente relacionada à seara financeira, a curto, médio e longo prazos, ainda que o foco inicial seja o curto prazo. É preciso proteger receitas e buscar dilatar cronogramas de despesas, usando prerrogativas que as regras legais permitirem, renegociando contratos com clientes, fornecedores, provedores de capital e, se preciso for, contratando dívidas, sempre com boa dose de racionalidade.

Adicionalmente, práticas como projeções financeiras e revisão permanente de cenários de médios a conservadores são altamente recomendadas. Raciocinar com cenários otimistas, diante de tantas incertezas, mesmo torcendo pelo melhor, não parece recomendável. O planejamento econômico-financeiro das organizações, mais do que nunca, se torna crucial como grande ferramenta que assegurará o acerto nas decisões de priorização.

Por fim, em tempos de crise COVID-19, a contribuição organizacional para a sociedade, definida na esfera dos princípios, também precisa ser tratada como prioritária. Há grande necessidade de ajuda a muitas pessoas – várias das quais não têm como se sustentar ou se proteger contra a crise – e é preciso decidir-se quanto às lógicas da filantropia e da responsabilidade social (ajuda mais associada à cadeia produtiva e às atividades da organização), conforme dito antes. A longo prazo, a lógica certamente é a da responsabilidade social.

## 4. COMUNICAÇÃO

No que tange à comunicação de curto e médio prazos, a crise COVID-19 muda a dinâmica da comunicação de praxe entre o conselho de administração, o conselho fiscal e os executivos

das organizações. Quando existe normalidade, tal comunicação se dá disciplinadamente, consoante cronogramas de reuniões entre tais instâncias, com substancial formalização.

Entretanto, a crise exige uma dinâmica diferente, coerente com o momento, permitindo, de modo tempestivo, avaliações e decisões com eficácia. As reuniões da Alta Administração se tornam menos formais e, aliás, devem contar, sempre que pertinente, com a participação de profissionais que possam ajudar a tomada e a operacionalização de decisões, entre profissionais da organização e/ou consultores externos.

Ainda no que concerne aos curto e médio prazos, a Alta Administração deve garantir também comunicação de boa qualidade com todos os públicos *stakeholders*. A comunicação com ação com esses públicos precisa ser cuidadosa, mas também tempestiva, já que em vários momentos, não será possível esperar, ou esperar demais.

E quanto à comunicação de longo prazo? Esta é uma pergunta interessante, pois os executivos ouvidos acreditam que ela será afetada. Um bom nível de formalização das reuniões da Alta Administração não deixará de ser importante, mas, ao mesmo tempo, o passado pré-crise COVID-19 talvez não retorne, tal como era antes. A Alta Administração das empresas evoluirá para um nível de maior interação e preocupação com os curtos e longos prazos em sua comunicação futura.

Uma executiva fez um alerta, que vale para o curto, o médio e o longo prazos: é preciso que as lideranças da organização atentem ao bom uso de redes sociais e de aplicativos para dispositivos móveis e fixos, orientados à criação de grupos. A palavra impensada expressa em um dado momento, que cause a impressão de desrespeito à vida ou às boas práticas profissionais, pode assombrar líderes organizacionais por longo tempo.

## 5. MODELO DE NEGÓCIO & ESTRATÉGIA

Antes de comentar a visão dos executivos ouvidos sobre este ponto, cabe fazer uma distinção entre *modelo de negócio* e *estratégia*, pois esses conceitos são distintos. De modo resumido, um modelo de negócio é a descrição da lógica de criação e entrega de valor ao cliente por um fornecedor. É por meio do modelo de negócio que o empreendedor-fornecedor entende a fonte do lucro e do retorno sobre o capital investido; porém, a partir da ótica de quem estiver disposto a adquirir os produtos e serviços que ele oferece. E ele oferece mais do que esses itens, já que cada produto ou serviço tem benefícios importantes subjacentes. Exemplificando: quem adquire um automóvel, adquire, no fundo,

atributos como mobilidade, praticidade, conforto, segurança, status e muito mais.

Quanto à estratégia, esta descreve o caminho de sucesso para que a organização consiga cumprir sua missão e alcançar a visão estabelecida por seus sócios e dirigentes. Se o modelo de negócio determina que a fonte de valor dos clientes de um empreendedor-fornecedor de automóveis corresponde aos atributos acima citados, a estratégia preconiza que para o negócio crescer até que alcance a liderança de mercado em, por exemplo, até 10 anos, será necessário um elenco de projetos estratégicos.

Naturalmente, boas estratégias requerem bons modelos de negócios, para serem bem-sucedidas. O modelo de negócio, nesse sentido, para a estratégia, pode ser percebido como uma espécie de plataforma, com base na qual estratégias serão construídas, implantadas e acompanhadas. Ao mesmo tempo, más estratégias podem prejudicar, na prática, bons modelos de negócio e isso ocorrerá se, em sua implementação, o valor percebido pelos clientes, expresso nos atributos intangíveis supracitados, declinar.

Feita esta distinção, observa-se que o momento, segundo os executivos ouvidos, é de revisão profunda dos modelos de negócios e das estratégias das organizações. O chamado *novo normal* implicará modificar ou descontinuar negócios, além de iniciar novos negócios. Dificilmente os negócios instalados passarão incólumes pela crise COVID-19. E o *novo normal* implicará também novas estratégias, novos caminhos de sucesso para negócios existentes ou novos.

Discussões sobre modelos de negócios e estratégias podem ser feitas com focos de curto, médio e longo prazos, mas, para os executivos ouvidos, o foco foi o médio e longo prazos. Eles sugeriram que as organizações mantenham uma equipe à parte, em paralelo, para refletir sobre o pós-crise COVID-19, sob orientação e monitoração dos dirigentes. Estes, por seu turno, devem estar em status de prontidão para esse desafio. A sugestão provavelmente reflete o que várias organizações têm feito neste momento.

Dada a grande densidade de conteúdo associada a esses temas, vale a pena retornar aos modelos de negócios e às estratégias em artigo futuro

## 6. MODELO DE GESTÃO

Por fim, há que considerar o modelo de gestão que não deve ser confundido com o modelo de negócio e cujo conceito temos tratado à exaustão nesta seção.



Naturalmente, boas estratégias requerem bons modelos de negócios, para serem bem-sucedidas. O modelo de negócio, nesse sentido, para a estratégia, pode ser percebido como uma espécie de plataforma, com base na qual estratégias serão construídas, implantadas e acompanhadas.



Os executivos por nós ouvidos acreditam que os modelos de gestão mudam com a crise COVID-19. Primeiramente, a curto e médio prazos, por meio do uso intenso de tecnologias, visando criar jornadas de trabalho digitais para parte das atividades empresariais, ao lado de jornadas físicas para a outra parte. Ponto de atenção: nem todos os colaboradores se adaptarão com a jornada digital em bases permanentes, mesmo com o apelo de uma possível maior convivência com a família, e apenas o tempo mostrará como equilibrar preferências.

Em segundo lugar, vislumbra-se, para o longo prazo, a revisão dos princípios éticos, inicialmente mencionada. No primeiro caso, com maior ênfase em responsabilidade social e comprometimento com uma nova ordem, com a construção de um mundo melhor.

Em terceiro lugar, as pessoas por nós ouvidas, em referência à governança corporativa, acreditam que várias práticas vêm mudando a curto prazo e seguirão mudando, a médio e longo prazos, como por exemplo, a comunicação no contexto da Alta Administração.

Ao mesmo tempo, a crise não pode nem deve ser usada para

deixar de respeitar os quatro princípios básicos de governança: *transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa*. Para os executivos ouvidos, a crise COVID-19 e seus desdobramentos não podem servir como desculpa para reduzir a qualidade do sistema de governança, mas devem ser usadas para – ao contrário – melhorá-la, tornando-a mais ágil, focada no futuro e valorizando tanto a visão de curto, quanto a de médio e longo prazos.

O artigo da edição anterior explorou longamente a crise COVID-19, à luz dos conceitos de Orquestra Societária e Modelo de Gestão Sustentável (MGS), que temos desenvolvido nesta Revista RI desde março de 2014, e recomendamos sua leitura. cremos que a crise COVID-19 evidencia a necessidade de que os modelos de gestão contenham o gene da resiliência e acreditamos que esse gene esteja presente na Orquestra e no MGS. Resiliência, mais do que nunca, é preciso. Talvez ela deva, inclusive, ser um princípio organizacional claramente expresso.

Finalizamos este artigo desejando aos nossos leitores e às suas famílias muita paz e saúde nesta travessia chamada crise COVID-19. Que todos nós possamos seguir contribuindo com ideias e práticas para a construção de um mundo melhor. **RI**



### CIDA HESS

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



### MÔNICA BRANDÃO

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

# SUA ASSESSORIA DE RI PODE SER:



UMA QUE  
APARENTA SER  
MAIS BARATA



UMA QUE TEM  
FOCO EXCLUSIVO  
EM TI



UMA ESPECIALISTA  
APENAS EM  
DESIGN

## OU PODE SER A GLOBALRI

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



### ASSESSORIA DE RI:

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

### TECNOLOGIA:

*Website* • *Mailing* • Voto à distância

### COMUNICAÇÃO:

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



[www.globalri.com.br](http://www.globalri.com.br) • [faleconosco@globalri.com.br](mailto:faleconosco@globalri.com.br)

# ABAMEC e APIMEC 50 ANOS DEDICADOS AO MERCADO DE CAPITAIS



# apimec

50 ANOS DEDICADOS AO MERCADO DE CAPITAIS



Há exatos 50 anos, mais especificamente em 18 de maio de 1970, era fundada no Rio de Janeiro a **ABAMEC - Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais**, hoje **APIMEC - Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais**. Neste dia também foi proclamado o Dia Nacional dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais.

por **APIMEC**

Idealizada da necessidade de integrar, estimular, interagir e apoiar qualquer tipo de ação em prol do crescimento e amadurecimento do mercado financeiro e de capitais brasileiro, sua liderança logo assistiu a fundação de coirmãs a nível nacional em um processo de desenvolvimento e fomento para o crescimento da economia e forte expansão do mercado financeiro e de capitais.

Assim foram fundadas posteriormente a APIMEC MG (27 de julho de 1971), a APIMEC SP (10 de outubro de 1971), a APIMEC Sul (05 de abril de 1979), a APIMEC DF (23 de abril de 1981) e a APIMEC NE (23 de novembro de 1983) cobrindo todo o território nacional, promovendo a capacitação do profissional com cursos especializados, reuniões setoriais e com empresas, congressos e conferências relacionados a esses mercados, atuando ainda fortemente na educação financeira dos diversos públicos interessados. Com a evolução do mercado achou-se necessária a fundação em 1988 da APIMEC Nacional que, além de congrega todas as demais APIMECs, fazia a representação política institucional frente ao governo e entidades representativas congêneres do mercado e o intercâmbio internacional com outras associações de profissionais em tempos de economia globalizada.

“

**Idealizada da necessidade de integrar, estimular, interagir e apoiar qualquer tipo de ação em prol do crescimento e amadurecimento do mercado financeiro e de capitais brasileiro, sua liderança logo assistiu a fundação de coirmãs a nível nacional em um processo de desenvolvimento e fomento para o crescimento da economia e forte expansão do mercado financeiro e de capitais.**

”



**A APIMEC é a casa não só do Analista, mas de todos os profissionais do mercado de capitais como do Gestor, do Agente Autônomo, do Conselheiro, do Relações com Investidores, do Advogado, assim como outros, e orgulha-se de ter sido a grande propulsora para novas associações e institutos para muito bem representá-los.**



As Reuniões APIMEC sempre foram referências de informação, presença certa de analistas que emitem pareceres da empresa (Cobertura) e de excelente *networking*. Além de se tornar sinônimo dessas reuniões, as empresas fazem reuniões com a APIMEC por reconhecerem o know-how, o foro prestigiado, a qualificação dos participantes e sua independência, além de obterem o SELO ASSIDUIDADE. Com isso e por muitos outros serviços ao mercado, muitos se tornaram associados e frequentadores assíduos. A APIMEC é a casa não só do Analista, mas de todos os profissionais do mercado de capitais como do Gestor, do Agente Autônomo, do Conselheiro, do Relações com Investidores, do Advogado, assim como outros, e orgulha-se de ter sido a grande propulsora para novas associações e institutos para muito bem representá-los.

Sempre privilegiando e exaltando a qualidade da informação outra marca registrada é o Prêmio APIMEC, instituído em 1973, diferenciando as contribuições e aperfeiçoamentos de um relacionamento cada vez mais próximo e de interesse dos diversos públicos agregados. Como reverência, a APIMEC premia o mercado com a transparência tempestiva e com as boas práticas o Profissional de Investimentos, Companhia Aberta, Profissional de Relações com o Investidor, Veículo de Comunicação e Especial. No âmbito regional o Prêmio APIMEC é concedido nas categorias Especial, Qualidade - Melhor Reunião e Profissional de Comunicação.

Nesses 50 anos foram realizados 24 Congressos pelas regionais da APIMEC onde de maneira brilhante liderou o debate de temas e propostas de vanguarda para o desenvolvimento e a competitividade para um mercado de capitais de âmbito internacional. A coordenação do Plano Diretor para o Mercado de Capitais foi um marco para a APIMEC e envolveu grandes personalidades do mercado financeiro brasileiro, assim como o Programa de Certificação do Analista associado a ACIIA - Association of Certified International Investment Analysts, entidade que a APIMEC Nacional é membro fundadora, o convênio com a B3 para apresentação das empresas do Novo Mercado, entre outros.

O Analista de Valores Mobiliários ou Profissional de Investimento é multidisciplinar. Exerce uma atividade que convive diariamente com riscos e isso requer capacitação, expertise e atualização constante. O Universo é seu limite, onde todas as variáveis, inclusive social, meio ambiente e de governança, são consideradas como premissas em seus estudos e análises de investimento, principalmente em se tratando de renda variável. Acompanham diariamente as informações financeiras a nível global, analisando o mercado e empresas de capital aberto, interpretando efeitos e resultados, transformando-se nos diversos tipos de relatórios de orientação e recomendação para os investidores, agregando segurança dentro das expectativas de rentabilidade, prazo e risco conforme o perfil do investidor.

Além disso, a responsabilidade de rentabilizar o patrimônio de pessoas físicas e jurídicas é muito grande, pois se trata de recursos aplicados com diversos fins, como uma aposentadoria tranquila por exemplo. Para isso, o mercado financeiro conta com esses profissionais de investimento, certificados, altamente capacitados, que conhecem produtos e serviços financeiros e podem oferecer as opções de investimento que melhor se adaptam às necessidades de cada investidor.

Diante dessa missão profissional de muitos princípios, dentre os quais probidade, boa fé e ética profissional, em outubro de 2010 a Comissão de Valores Mobiliários - CVM editou a Instrução CVM 483, hoje ICVM 598 / 2018, que autorizou a APIMEC Nacional a credenciar e autorregular a atividade do Analista de Valores Mobiliários Pessoa Física e Jurídica, uma autorregulação infralegal cuja legitimidade de atuação é conferida pelo respectivo regulador à entidade que tenha competência e histórico de atuação, neste caso a APIMEC, onde são componentes organizacionais da área de autorregulação a Superintendência de Supervisão do Analista - SSA e o Conselho de Supervisão do Analista - CSA, que se subdivide em Turmas do CSA.



## A APIMEC como precursora de inúmeros temas e debates nesses 50 anos, se prepara ambiciosa e com missão responsável para os próximos 50 anos.



Ou seja, os profissionais de investimento que quiserem exercer a atividade precisam prestar exames para comprovarem conhecimento e suficiência, obtendo assim o Certificado Nacional do Profissional de Investimento - CNPI, para o exercício da atividade e se credenciarem para atuação profissional. A cada 5 anos esse profissional deve fazer novas provas ou realizar o Programa de Educação Continuada - PEC.

Em abril de 2020 a APIMEC Nacional tinha sob sua supervisão, conforme determina a ICVM 598, 1.737 Analistas e Profissionais de Investimento certificados dos quais 646 credenciados em todo Brasil. Além de certificar os Analistas e Profissionais de Investimento, a APIMEC Nacional certifica também os profissionais que atuam nas entidades de previdência dos Estados e dos Municípios, em parceria com a Associação Brasileira de Instituições de Previdência de Estados e Municípios - ABIPEM, que requer a Certificação de Gestores de Regime Próprio de Previdência Social - CGRPPS, que em abril eram 3.198 profissionais certificados. Começamos em 2019 a certificação CGRPF, dedicada aos profissionais dos Fundos de Pensão.

A Apimec participou ainda de iniciativas importantes como a difusão do tema ASG, fatores ambientais, social e de governança corporativa, desde o ano 2000 é *network supporter* do Principles of Responsible Investments - UNPRI e promoveu um ciclo de Conferências ASG-Latam em parceria com a EFFAS - The European Federation of Financial Analyst Societies e UNPRI, que permitiu acumular conhecimento para inserção do tema na certificação CNPI desde 2018.

Nesse sentido, mais uma vez de forma pioneira em tema tão sensível, cada vez mais atual e imprescindível na avaliação dos negócios, os desafios de integração dos fatores ASG na análise de investimentos para tomada de decisão foram tra-

tados em capítulo do livro TOP Análise de Investimentos, lançado em julho de 2017 pela APIMEC e CVM, como parte de uma série criada no âmbito do Programa TOP (Treinamento de Professores) da CVM. O Programa é conduzido pelo Comitê Consultivo de Educação da CVM, do qual a APIMEC é membro em conjunto com as principais instituições do mercado. O livro mostra ainda a evolução da análise de investimentos, as metodologias mais usadas atualmente e os desafios que o século XXI traz em relação às mudanças conceituais cada vez mais exigidas pelos investidores.

A APIMEC como precursora de inúmeros temas e debates nesses 50 anos, se prepara ambiciosa e com missão responsável para os próximos 50 anos. De seus quadros continuarão sendo demandados colaboradores para as mais diversas comissões e comitês de entidades do mercado de capitais:

- Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC
- Conselho do Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE - B3
- Conselho Consultivo de Educação da CVM
- Conselho Honorário do Carbon Disclosure Project - CDP Latin América
- Laboratório de Inovação Financeira - Lab (ABDE - BID - CVM)
- Câmara Consultiva de Mercado de Governança de Estatais - CCMGE - B3
- Iniciativa Brasileira de Finanças Verdes
- Grupo de Trabalho para análise das novas normas do IASB
- Conselho do Código de Autorregulação da ABRASCA
- Comissão Julgadora do Prêmio Anual ABRASCA Melhor Relatório Anual
- Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado - CODIM
- Conselho de Regulação e Melhores Práticas para Distribuição de Produtos de Investimento – ANBIMA
- Conselho de Regulação e Melhores Práticas do Programa de Certificação Continuada - ANBIMA
- Conselho de Regulação e Melhores Práticas para Atividade de Gestor de Patrimônio Financeiro - ANBIMA
- Conselho de Regulação e Melhores Práticas de Fundos de Investimento - ANBIMA. **RI**

---

### APIMEC - ASSOCIAÇÃO DOS ANALISTAS E PROFISSIONAIS DE INVESTIMENTO DO MERCADO DE CAPITAIS

Ricardo Tadeu Martins / Eduardo Werneck - **APIMEC Nacional**; Marcio Costa Berutti / José Carlos Silveira Barbosa - **APIMEC DF**; Rafael Cota Maciel / Luiz Fernando Junqueira Alvim - **APIMEC MG**; Célio Fernando Melo / Ricardo Aquino Coimbra - **APIMEC NE**; Helio Darwich - **APIMEC Rio**; Lucy Aparecida de Sousa / Vinicius Corrêa e Sá - **APIMEC SP**; e Ivanor de Oliveira Torres / José Júnior de Oliveira - **APIMEC Sul**.  
[www.apimec.com.br](http://www.apimec.com.br)

# MINIMALISMO



Quando eu tinha 10 anos perdi meu pai em um acidente de carro. Minha mãe, muito jovem, ficou com três filhos homens para criar, dos quais eu sou o mais velho. Naturalmente, ela tinha medo do inevitável momento em que eu iria dirigir um automóvel.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

Só fui tirar minha carteira me aproximando dos 20 anos, graças ao apoio de uma tia querida e muito importante em minha formação. Talvez por ter começado a dirigir tarde, ou por obra do acaso, sou péssimo motorista. Aquele que é chamado popularmente de barbeiro.

Meu primeiro carro foi um Opala já com bastante uso. Quem é de minha geração sabe que a estabilidade nunca foi o forte daquele carro. Um dia, fazendo uma curva, o veículo saiu rodando desgovernado e parou aparentemente intacto em um canteiro. Só quando consegui fazer com que minhas pernas parassem de tremer, pude ligar o velho Opala, que saiu dando pulos estranhos. Na oficina descobri que os pulos eram resultado da suspensão totalmente danificada. Aqui, peço licença a você leitor para deixar meu Opala quebrado em banho-maria e entrar realmente no assunto deste artigo.

No dia 26 de abril estava lendo a Folha de São Paulo, quando me deparei com a foto da Thaís Araújo na coluna da Mônica Bergamo. Thais, com uma honestidade que me emocionou profundamente, falou do seu momento e de sua casa durante o confinamento resultante da pandemia do COVID-19.

Tomo a liberdade de transcrever aqui partes da sua fala: “De uma coisa eu sei que não preciso: de uma casa deste tamanho. Mesmo. – Quando a gente comprou a casa, ela

dizia respeito às nossas vitórias. Era a concretude das nossas conquistas. De dois negros que venceram pelo trabalho, pelo estudo, pela dedicação, num país que tudo estava ao contrário pra gente. E a gente queria dividir tudo isso com a nossa família, com nossos amigos, receber todo mundo aqui. – Quando compramos, andamos pela casa inteira. Na área de serviço, o Lázaro dizia ‘eu saí daqui’. A mãe dele foi empregada doméstica. Ele chorava, eu chorava. – Mas o símbolo das nossas conquistas não precisava ser uma casa. A gente não precisa disso tudo”.

Muitas pessoas cometem o mesmo erro da Thaís Araújo e do Lázaro Ramos, poucos têm a coragem de assumir o erro de forma tão honesta.

Na obra “O Pequeno Príncipe”, de Antoine de Saint-Exupéry, o Pequeno Príncipe pergunta à raposa o que quer dizer “cativar”. A raposa responde que cativar significa criar laços, passar a ter necessidade do outro. Depois de algumas passagens a raposa profere uma das frases mais conhecidas do livro: “*Tu deviens responsable pour toujours de ce que tu as apprivoisé*”

Na primeira versão para o português, Marcos Barbosa traduz o verbo *apprivoiser*, que significa domesticar ou domar por cativar, e o advérbio *toujours* por eternamente, o que resultou na conhecida frase: “Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas”.

## EDUCAÇÃO FINANCEIRA

A frase denota uma crítica ao individualismo e nos coloca como responsáveis por aqueles de quem nos aproximamos. Eu vou me apropriar dessa conhecida expressão dos relacionamentos para falar de economia e de nossas relações de consumo. Somos responsáveis pelos bens que conquistamos, não eternamente, mas enquanto os temos, levando em conta que tudo aquilo que possuímos também nos possui.

Quem é dono de um carro de luxo se torna responsável por ele, quem é dono de uma casa imensa é encarregado de cuidá-la, quem é dono de uma bela joia é responsável pelo seu zelo. Ter uma imensa fortuna pode trazer muitas facilidades na vida, porém é certo que ela também nos trás imensa responsabilidade.

Essa relação pode parecer óbvia, entretanto, nem sempre percebemos quando estamos assumindo esses compromissos. Parece que somos programados geneticamente para querer sempre mais, uma casa maior, um carro melhor, mais zeros em nossas contas bancárias.

Quanto mais bens temos, mais responsáveis somos, mais obrigações temos com nossos bens, mais horas eles nos cobram. Talvez a parada que estamos tendo que encarar pela necessidade de isolamento, resultante da pandemia, possa nos levar a uma reflexão. Quais são nossos bens que melhoraram, de fato, nossa vida? Quais de nossos bens nos cobram um preço que deixou de fazer sentido?

Eu gosto muito de fazer ciclo turismo e um dos momentos mais delicados de uma viagem é definir a carga que vai nos alforjes; se coloco muitas coisas, a pedalada vai consumir muita energia e pode até acabar com o prazer. Se colocar muito pouco, é possível sofrer desagradáveis restrições pelo caminho.

Acredito que deveríamos dar tanta atenção para os bens que adquirimos em nossa vida como a atenção que dou ao montar meus alforjes na bicicleta. No entanto o que governa a vida da maioria das pessoas é ter sempre mais, quanto mais melhor.

Agora voltando ao meu velho Opala, depois dele tive alguns outros carros velhos que se tornavam ainda piores porque eram usados como automóveis de trabalho em minha fábrica de reciclagem de plástico. Muito rapidamente eles assumiam um odor de peças usinadas misturado a óleo diesel e outros desagradáveis aromas que nunca consegui definir.

Quando vendi minha fábrica fui até uma concessionária Volkswagen para ver o carro dos meus sonhos, um Gol GTI; saí para fazer um *test drive* e na mesma curva em que tinha rodado com meu velho Opala o vendedor me falou: “acele-

“

**Talvez a parada que estamos tendo que encarar pela necessidade de isolamento, resultante da pandemia, possa nos levar a uma reflexão. Quais são nossos bens que melhoram, de fato, nossa vida?** ”

”

ra, você merece este carro!”. Minhas pernas começaram a tremer, e a possibilidade de colocar quase toda a poupança conquistada em seis anos de trabalho duro nas mãos de um motorista tão inapto como eu me pareceu absurda.

Quando entreguei o carro na concessionária e peguei meu velho Fiat 147 comecei a pensar nas razões que me levavam a querer aquele carro. Não era pelo carro em si, pois nunca gostei de dirigir. O que aquele carro significava era a concretude do que parecia ser o sucesso financeiro de um menino que perdeu o pai e passou por grandes dificuldades financeiras. Aquele carro que eu pretendia comprar não era um carro, era um colar que eu poderia usar e mostrar aos outros como fruto de meu sucesso.

Felizmente consegui dizer não a tempo e não empenhei minhas reservas em um falso símbolo de sucesso. Apesar de ter feito a melhor escolha no episódio do carro, alguns anos mais tarde, quando construí a minha casa, incorri no erro do quanto mais melhor. Hoje me percebo, assim como Thaís, morando em uma casa maior do que preciso. **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 aplicativo  
que informa,  
na mesma hora,  
o valor atual e  
o diagnóstico  
da sua carteira  
de ações.

**BAIXE GRÁTIS!**



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

Um produto



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



# Todas as soluções de comunicação que uma companhia aberta precisa

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

## Transparência e destaque na imprensa

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



## Engajamento de Stakeholders

Comunicação contínua e estratégica com seus públicos de interesse.



## Relações com Investidores

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



## A história da Companhia

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



## Presença na Web

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



## **IBRI** realiza webinar sobre: Desafios e Compromissos da **SEST para Estatais em 2020**

por **JENNIFER ALMEIDA**

PÁGINA 62

IBRI promove  
webinar sobre  
Assembleias  
Digitais e Híbridas

PÁGINA 64

Certificação do IBRI  
ajuda profissionais  
a se diferenciarem  
na carreira

PÁGINA 66

IBRI apoia  
divulgação de  
ranking da revista  
Institutional Investor

PÁGINA 69

## IBRI realiza webinar sobre: Desafios e Compromissos da SEST para Estatais em 2020

“O IBRI assume importante papel no aprimoramento técnico e na troca de experiências entre os RI’s e atores do mercado de capitais”, enfatizou **André Vasconcellos**, diretor técnico e coordenador do Grupo “RI de Estatais” do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), no início do webinar “Desafios e Compromissos da SEST para Estatais em 2020”, realizado no dia 8 de maio de 2020.

POR **JENNIFER ALMEIDA**

**André Vasconcellos** e **Luis Felipe Vidal Arellano**, secretário-adjunto de Fazenda do Município de São Paulo e presidente do Comitê de Governança das Entidades da Administração Indireta na Prefeitura de São Paulo, moderaram a videoconferência, que contou com palestras de **Amaro Luiz de Oliveira Gomes**, secretário da SEST (Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados do Ministério da Economia; e **Ricardo Moura de Araujo Faria**, secretário-adjunto da SEST e especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Antes de iniciar os debates, André Vasconcellos lembrou que o Grupo “RI de Estatais” do IBRI tem como objetivo promover de forma voluntária a disseminação de boas práticas, de forma a impulsionar o desenvolvimento do mercado de capitais. Luis Felipe Vidal Arellano agradeceu o convite do IBRI e deu boas-vindas a todos os participantes.

O webinar teve como foco os temas: diretrizes para AGOs (Assembleias Gerais Ordinárias), programa de desestatização, avaliação periódica de estatais, entre outros assuntos.



**ANDRÉ VASCONCELLOS**



**AMARO GOMES**

Amaro Gomes apresentou a SEST, que tem como objetivos promover a integração das políticas das empresas estatais, além de propor diretrizes e parâmetros de atuação sobre políticas de pessoal, governança e orçamento. “Identificamos de maneira coordenada as melhores práticas ou aquelas que podem ser reverberadas mediante uma articulação das políticas”, exemplificou.

De acordo com ele, a SEST procura reforçar a estrutura de governança das estatais, destacando diretrizes e parâmetros que possam ser observados no âmbito da empresa. Dentro do modelo, quando se trata de controle e fiscalização, os dois componentes são: a Controladoria Geral da União e o Tribunal de Contas da União. “E no âmbito da regulação, a depender da empresa, que variam de capital aberto e capital fechado, há um conjunto de organizações criadas ao longo da história do Brasil, sob diversas formas jurídicas, como a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), Banco Central do Brasil, Agências Reguladoras e CADE”, disse.

Amaro Gomes comentou, também, estruturas do modelo de Governança Corporativa das estatais brasileiras, tendo como base dispositivos como Decreto-Lei 200/1967, Lei 6.404/1976, Lei 13.303/2016.

#### **OFÍCIO CIRCULAR N° 229/2020**

“Todo ano nós enviamos para todas estatais ofício com um conjunto de orientações”, destacou Ricardo Faria ao comentar o Ofício Circular SEI n° 229/2020. Ele observou que nas



**RICARDO FARIA**

AGOs são decididas as matérias ordinárias: prestação de contas dos administradores, examinar, discutir e votar demonstrações financeiras; deliberar a destinação do lucro líquido do exercício e distribuição de dividendos; eleger administradores e membros do Conselho Fiscal, quando for o caso; e aprovar correção da expressão monetária do capital social.

Ricardo Faria abordou, também, aspectos do Programa Nacional de Desestatização, da Avaliação Periódica das Estatais Federais e da expectativa de modernização clara e objetiva de um dos principais instrumentos de governança das estatais, o Estatuto Social. Dentre os objetivos do Programa Nacional de Desestatização, ele citou: reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público; contribuir para a reestruturação econômica do setor público; e permitir a retomada de investimentos nas empresas.

Os objetivos fundamentais do Programa também englobam: permitir que a Administração Pública concentre seus esforços nas atividades em que a presença do Estado seja fundamental para a consecução das prioridades do país, além de contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais.

#### **Segue link para webinar na íntegra:**

[www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/novidades/4438\\_Webinar\\_Desafios\\_e\\_Compromissos\\_da\\_SEST\\_para\\_as\\_Estatais\\_em\\_2020.mp4](http://www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/novidades/4438_Webinar_Desafios_e_Compromissos_da_SEST_para_as_Estatais_em_2020.mp4)

## IBRI promove webinar sobre **Assembleias digitais e híbridas**

Evento contou com a participação de profissionais que debateram casos nacionais e estrangeiros



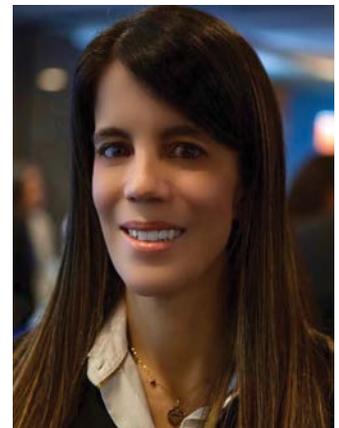
**CARLOS NOGUEIRA**



**CARLOS JUNQUEIRA**



**FERNANDA MONTORFANO**



**SANDRA CALCADO**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) realizou, em 30 de abril de 2020, *webinar* “Assembleias Digitais e Híbridas: Casos Nacionais e Estrangeiros”.

**Carlos Nogueira**, diretor comercial da DFIN, moderou o debate. Francesca Odell, sócia do escritório Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP, em Nova York (EUA), discorreu sobre a legislação norte-americana, que trata das Assembleias de acionistas.

**Carlos Augusto Junqueira**, sócio das áreas de Societário e Governança Corporativa e Mercado de Capitais do escritório Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados, compartilhou levantamento, realizado pelo escritório Cescon, Barrieu, com 249 companhias, que divulgaram informações sobre suas respectivas AGOs (Assembleias Gerais Ordinárias) e medidas a serem adotadas em razão do novo coronavírus (COVID-19).

**Fernanda Montorfano**, sócia da área de Societário e Governança Corporativa do escritório Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados, comentou sobre o histórico dos debates para implementar as Assembleias digitais no Brasil.

**Sandra Calcado**, coordenadora do Grupo “IBRI Mulheres”, ao tratar de sua experiência na primeira empresa a realizar Assembleia totalmente digital no Brasil, a Log-In Logística Intermodal, da qual é gerente de Relações com Investidores, disse: “Em decorrência da pandemia, foi tudo muito dinâmico, e tivemos apenas um mês para preparar o edital de convocação”.

**Segue íntegra do webinar:**

[www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/novidades/4163\\_Webinar\\_Assembleias\\_Digitais\\_e\\_Hibridas\\_Casos\\_Nacionais\\_e\\_Estrangeiros.mp4](http://www.ibri.com.br/Upload/Arquivos/novidades/4163_Webinar_Assembleias_Digitais_e_Hibridas_Casos_Nacionais_e_Estrangeiros.mp4)

## WEBSITES

### DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES, CORPORATIVO E DE SUSTENTABILIDADE

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

FERRAMENTAS  
PRÓPRIAS DE RI



TECNOLOGIA  
RESPONSIVA



HTTPS



CUSTOMIZAÇÃO



SEO



### FERRAMENTAS DE RI PRÓPRIAS E CUSTOMIZADAS

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

### ACESSIBILIDADE

Adoção das principais recomendações de acessibilidade do WCAG.

## Certificação do IBRI ajuda profissionais a se diferenciarem na carreira

### Heitor Henrique Alves Braga comenta sobre sua experiência no processo de certificação do Instituto

POR **JENNIFER ALMEIDA**

Heitor Henrique Alves Braga, analista de Relações com Investidores do BRB - Banco de Brasília S.A., fez a prova de certificação do profissional de RI do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), em novembro de 2019. Braga já atuava como Relações com Investidores e viu na certificação uma oportunidade de se diferenciar na carreira.

Heitor Braga afirma que o conteúdo da prova é bastante amplo e em sintonia com as questões que os profissionais de Relações com Investidores lidam no dia a dia. Ele prestou a prova de CPRI-1 (Certificação do Profissional de Relações com Investidores – nível 1), que exige até cinco anos de experiência em RI ou acima de três anos em cargo gerencial de qualquer área. Para cada nível é definido uma especificação técnica. Para se inscrever nos testes de certificação, os candidatos devem ter educação superior completa ou experiência profissional na área de Relações com Investidores.

“Está havendo aumento no número de investidores pessoa física na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). Assim, o mercado deve exigir mais dos profissionais de Relações com Investidores”, declara.

Ele acredita que temas relacionados à Governança Corporativa farão parte da agenda dos profissionais de RI este ano. Há demanda, também, por informações sobre risco-país e necessidade de transparência de informações, observa.

Nos próximos dez anos, o uso de recursos tecnológicos deve ser ampliado, ao mesmo tempo que os profissionais de RI ganharão cada vez mais relevância no relacionamento pessoal e na busca da transparência ao transmitir informações.

#### **SOBRE A CERTIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RI DO IBRI**

O processo de certificação do profissional de RI do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) foi lançado em 2013 com o objetivo de garantir que os profissionais tenham



**HEITOR HENRIQUE ALVES BRAGA**

as competências mínimas necessárias para que as empresas acessem o mercado e se comuniquem com os investidores da forma adequada.

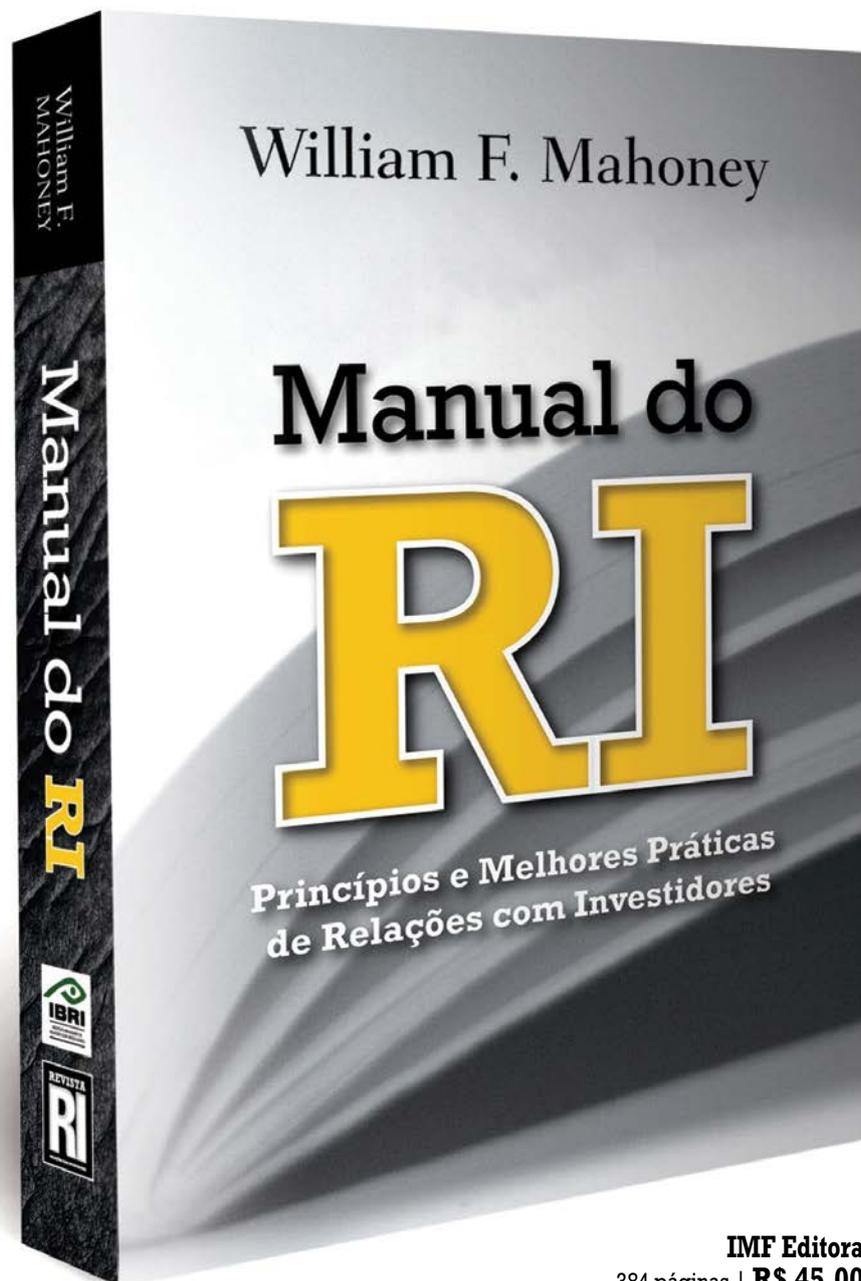
O CPRI-1 é destinado a profissionais com até cinco anos de experiência em RI ou acima de três anos em cargo gerencial de qualquer área. O CPRI-2 tem foco em profissionais com mais de cinco anos de experiência em RI ou acima de oito anos em cargo gerencial de qualquer área.

A certificação é concedida por meio de uma prova com questões de múltipla escolha, com grau de dificuldade adequado ao nível do certificado. São abordados diversos temas de economia e finanças, bem como de características específicas da atuação do profissional de RI. Assuntos como ética e tomada de decisão em situações de crise também são cobrados na prova.

Para mais informações sobre a certificação do profissional de RI do IBRI, acesse: [www.cpri.com.br](http://www.cpri.com.br)

# O “Novo Testamento” das Relações com Investidores de William F. Mahoney

Prefácio por Geraldo Soares



IMF Editora  
384 páginas | R\$ 45,00

**Peça o seu exemplar.**

Tel.: (21) 2240-4347 ou E-mail: [imf@imf.com.br](mailto:imf@imf.com.br)

## IBRI debate regulamentação das **Assembleias digitais**

Instituto promoveu webinar para abordar a nova regulamentação aplicável às companhias, a Instrução CVM nº 622/2020

POR **JENNIFER ALMEIDA**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) organizou, em 21 de abril de 2020, webinar sobre a “Instrução CVM nº 622/2020 e as Assembleias de Acionistas 100% Digitais”. **Emerson Drigo**, subcoordenador da Comissão Técnica do IBRI e sócio do escritório VDV Advogados, foi o mediador do webinar, e **Gustavo Gonzalez**, diretor da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), realizou apresentação.

Ao dar boas-vindas aos participantes, Drigo disse que Gustavo Gonzalez participou de toda a elaboração da norma pela CVM, que em tempo recorde fez audiência pública, tratou das 38 sugestões de participantes, resultando em “uma norma bastante avançada, importante para o desenvolvimento do nosso mercado e, também, para a realização das Assembleias, no momento como o que estamos vivendo”.

No início do webinar, Gonzalez mencionou leis e normas da CVM, que tratam de Assembleias gerais. “Dentre os principais marcos, temos a Lei 6.404/1976, que estabeleceu as Assembleias concebidas como reuniões presenciais e, em 2011, a edição da Lei nº 12.431, que autoriza a CVM a regulamentar: participação e voto a distância e digitalização dos livros de atas e de presença”, declarou.

Em razão da crise do novo coronavírus (COVID-19), Gonzalez observou que em 2020 foi preciso fazer alterações nas normas com a solicitação de se ampliar o prazo para a realização das AGOs e a necessidade de regulamentação para se promover a Assembleia 100% digital. “A Instrução CVM 622 alterou a Instrução CVM 481/2009 para regulamentar o novo §2º-A da Lei das S/A”, detalhou.



**EMERSON DRIGO**

“A diferenciação entre Assembleias presenciais, híbridas e digitais decorre do modo de sua realização, em especial dos meios disponibilizados aos acionistas para participar do conclave”, afirmou.

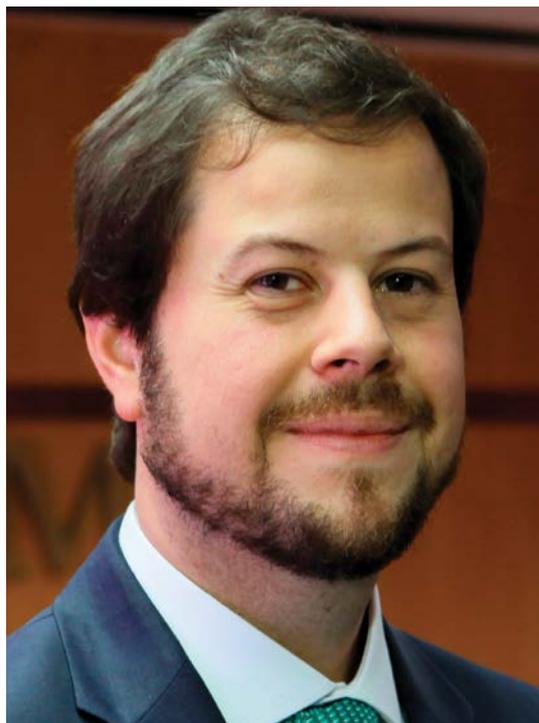
Todas as companhias abertas, inclusive aquelas que não estão sujeitas à Instrução CVM nº 481/2009 (art. 1º, novo



A diferenciação entre Assembleias presenciais, híbridas e digitais decorre do modo de sua realização, em especial dos meios disponibilizados aos acionistas para participar do conclave. ”

§4º), podem realizar suas Assembleias de modo parcial ou exclusivamente digital, desde que cumpram integralmente os requisitos normativos relativos a essas Assembleias.

O edital de convocação deve informar se Assembleia será realizada parcial ou exclusivamente de modo digital. Deve informar, também, como participar e votar a distância na assembleia, incluindo informações necessárias e suficientes para acesso e utilização do sistema eletrônico. Gonzalez enfatizou que “não cabe à norma especificar as condições de acesso, o



**GUSTAVO GONZALEZ**

modo de funcionamento das ferramentas tecnológicas ou mesmo buscar mitigar possíveis problemas operacionais”.

Segue link para webinar na íntegra:

[www.youtube.com/watch?v=o7jUYpr3DZs&feature=youtu.be&t=56](https://www.youtube.com/watch?v=o7jUYpr3DZs&feature=youtu.be&t=56)

## IBRI apoia divulgação de ranking da revista **Institutional Investor**

O IBRI apoia a publicação do ranking para executivos da América Latina da Revista Institutional Investor no Brasil. O estudo “Equipes Executivas América Latina” traz os vencedores da região em empresas dos mais diversos setores para as seguintes categorias: Melhores CEOs, CFOs e profissionais de RI (Relações com Investidores); Melhores programas de RI; e Melhor Dia do Analista e métricas ESG/SRI. Os resultados são agrupados em classificações buy-side, sell-side, além de ranking que combina os dois públicos. Veja a publicação em: [www.institutionalinvestor.com/research](http://www.institutionalinvestor.com/research)



**ALFRIED PLÖGER**

## IBRI homenageia Alfried Plöger

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) se solidariza com familiares e amigos de Alfried Plöger, que faleceu no dia 12 de abril de 2020. Plöger sempre se destacou no mercado de capitais brasileiro por suas opiniões e contribuições técnicas em defesa das companhias abertas. Alfried Plöger liderou a ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas) nas duas últimas décadas, sendo presidente do Conselho e Diretoria, em primeiro mandato; foi depois vice-presidente; e com a Nova Abrasca, em 2018, voltou a ser presidente do Conselho Diretor. Plöger sempre destacou o trabalho em parceria com entidades de relevância no mercado, em especial o IBRI, com o qual manteve excelentes relações. Com o objetivo de promover o constante desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro e seus profissionais, as entidades alcançaram memoráveis feitos, em parceria, tendo como destaque as edições anuais do Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais. Nascido na Alemanha, Plöger formou-se em Economia e em Contabilidade, construindo sua carreira e família no Brasil. Deixa positivas recordações na memória de todos que o conheceram e que sentirão saudades.

## Novos Associados do IBRI

Arthur Assumpção de Oliveira (SulAmérica); Beatriz Baitello (SulAmérica); Danielle Ribeiro (SulAmérica); e Victor Rosenzvaig (SulAmérica).



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

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

# Leia na Revista **RI**.

O CONSELHO DIANTE DE UM RISCO SISTÊMICO

# RI

# EESG:

## O NOVO ESG

por **SONIA FAVARETTO**

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

**EM PAUTA**

## O IMPACTO DA COVID-19

NA ECONOMIA, NO MEIO AMBIENTE,  
NA SOCIEDADE E NA GOVERNANÇA.  
**COMO SERÁ O PÓS CRISE?**

A pandemia do **COVID-19** está desafiando as empresas a conseguir o equilíbrio entre os fatores: **Econômico, Ambiental, Social** e de **Governança Corporativa**. Todos esses segmentos estão sendo afetados em maior ou menor grau. *Como resolver essa equação de forma a garantir a sobrevivência dos negócios sem deixar de cuidar do todo?*

por **ANA BORGES**

241  
M A I 2020



**Assine já!**

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

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

# Os intocáveis e os invisíveis

A crise do coronavírus trouxe a realidade duas categorias de brasileiros que sempre existiram no Brasil desde seu descobrimento. Os portugueses, nossos descobridores, trouxeram de Portugal a classe dos intocáveis. Os amigos do rei, donos de capitanias hereditárias, e que cada vez mais avançavam sobre a propriedade da nova colônia. Eram intocáveis na suas propriedades e no direito de se apropriar do que era do próximo.

por **THOMÁS TOSTA DE SÁ**

Padre António Vieira em seus sermões no início do século 17 clamava contra essa injustiça e dizia que no Brasil só o preto e o índio iam para a cadeia.

Quatrocentos anos se passaram, e quando vislumbrávamos com esperança de justiça igual para todos fomos surpreendidos com a demissão do ministro da justiça que representava essa esperança no governo Bolsonaro.

Os desmandos do Governo, desde o início da crise do coronavírus, leva à população um sentimento de frustração que mais cedo ou mais tarde terá enormes conseqüências sociais.

Hoje temos cerca de 500 mil funcionários públicos federais na ativa que defendem, não apenas seus interesses, mas de todos aqueles que se anteciparam a eles e estão aposentados com remunerações muito acima da maioria dos brasileiros.

Estão diariamente ativos em Brasília como representantes dos três poderes defendendo quase com exclusividade seus interesses, sejam no legislativo executivo ou judiciário

O perigo do coronavírus para toda a sociedade brasileira, ou seja mais de 210 milhões de brasileiros, tem exigido enorme sacrifício de todos. Discuti-se se deve ser de um jeito ou de outro, mas todos sabem que precisam fazer algum sacrifício para ultrapassar a crise.

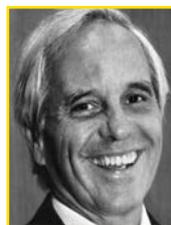
Enquanto trabalhadores, pequenos, médios e grandes empre-

sários estão se sacrificando, com a política de isolamento, e assumindo grandes perdas financeiras para todos, os intocáveis da República não admitem sequer não ter garantidos seus salários sem reajustes para os próximos 2 anos, quando deveriam estar admitindo redução de seus atuais salários.

Mas outro ponto que ficou transparente para todos nós foi a impossibilidade de ajudar os brasileiros mais pobres porque são tão pobres que são invisíveis.

As estatísticas no Brasil não são confiáveis mas apesar do esforço que vem sendo feito pela Caixa Econômica há indicação de que pelo menos 30 milhões de brasileiros são invisíveis e impossíveis de receberem a ajuda, que muito justamente merecem.

A redução dos salários dos intocáveis seria suficiente para arcar com os benefícios dos invisíveis sem maiores danos para o déficit público. **RI**



**THOMÁS TOSTA DE SÁ**

é presidente do CODEMEC - Comitê para o Desenvolvimento do Mercado de Capitais, ex-presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e diretor da Sociedade Nacional de Agricultura (SNA).

[thomas@codemec.org.br](mailto:thomas@codemec.org.br)

Participe do estudo  
que aponta como  
melhorar os níveis  
de engajamento  
e performance  
na sua empresa.

Valor  
**CARREIRA**

**AS MELHORES  
NA GESTÃO DE PESSOAS**

**2020**

A pesquisa produzida pela Mercer é única e irá avaliar a percepção em relação à prosperidade gerada no trabalho e o nível de engajamento entre seus funcionários. E mais do que ter um retrato atualizado do seu desempenho na gestão de pessoas, sua empresa poderá receber o reconhecimento do mercado.

As empresas que se destacarem na pesquisa serão reconhecidas em evento de premiação e no anuário Valor Carreira: As melhores na gestão de pessoas.

PARCERIA:



REALIZAÇÃO:

Valor ECONÔMICO

**INSCRIÇÕES GRATUITAS**

Acesse: [valorcarreira.valor.com.br](http://valorcarreira.valor.com.br)

# INVESTOR



ESSE  
E  
CO  
A

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

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

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



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

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

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

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