

O PAPEL ESTRATÉGICO DAS **RELAÇÕES COM INVESTIDORES** NA GESTÃO PÚBLICA

A pandemia da Covid-19 colocou ainda mais em evidência a importância da excelência na gestão pública para o desenvolvimento de uma nação. Investimentos em áreas como: saúde, social e infraestrutura são fundamentais para garantir uma boa prestação do serviço público para a sociedade e contribuir para o crescimento econômico. Neste sentido, Estados, Municípios e o Governo Federal têm muito a aprender com a iniciativa privada, especialmente no que diz respeito a temas como atração de investimentos, ESG (sigla em inglês que corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança) e na comunicação com potenciais parceiros. Neste cenário, o profissional de RI (Relações com Investidores) pode desempenhar papel fundamental, conforme já destacava há uma década um dos principais nomes de RI do país: **Silvio Guerra**, então diretor de Relações com Investidores da Localiza, falecido em novembro de 2012.

por **GILMARA SANTOS**

*“A multiplicação de profissionais de RI em prefeituras poderia contribuir no Brasil de maneira a multiplicar as melhores práticas junto aos investidores de todo o mundo”, escreveu **Silvio Guerra** em artigo publicado na Revista RI em abril de 2012.*

Neste artigo, o especialista destacou ainda que o profissional de RI deveria assumir o compromisso de melhorar o nível da gestão na economia e sociedade brasileira. “O que o RI faz no âmbito das empresas privadas é buscar ampliar o valor da organização por meio do seu modelo de negócios, muitas vezes único. O Estado brasileiro precisa de profissionais assim”, destacava Silvio Guerra, afirmando também que o profissional que desempenha a função de RI conhece bem todos os entraves macroeconômicos. “Este tabuleiro de xadrez é clássico e o que mais pesa neste contato entre o dono do dinheiro e o tomador do dinheiro é a confiança depositada em relações de longo prazo”, arrematava ele. “A geração de valor é indiscutível”, concorda **André Vasconcellos**, assessor de RI e ESG da prefeitura do Rio de Janeiro.

É importante destacar, conforme lembra Vasconcellos, que as Relações com Investidores são um conjunto de atividades, métodos, técnicas e práticas que, direta ou indiretamente, propiciam a interação das áreas de contabilidade, jurídica,

de planejamento estratégico, de comunicação, de marketing e de finanças, com o propósito de estabelecer uma ligação entre a administração da empresa, os acionistas e os demais agentes que atuam no mercado de capitais, integrando a comunidade financeira nacional e internacional. Dessa forma, o profissional de RI teria uma ampla área de atuação também na administração pública.

O RI da prefeitura do Rio, pioneiro entre os profissionais de Relações com Investidores a ocupar o cargo em uma gestão pública, comenta que segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 2019, o município do Rio de Janeiro ostentava um PIB (Produto Interno Bruto) de cerca R\$ 354.981 milhões, concentrando aproximadamente 46% da força econômica do Estado e 4,8% de todos os bens e serviços produzidos no país o que consolida o Rio como o segundo maior polo de riqueza nacional. Números expressivos que representam quase seis vezes a receita operacional das maiores companhias abertas brasileiras.



SILVIO GUERRA

“

O que o RI faz no âmbito das empresas privadas é buscar ampliar o valor da organização por meio do seu modelo de negócios, muitas vezes único. O Estado brasileiro precisa de profissionais assim.

”



ANDRÉ VASCONCELLOS



GERALDO SOARES

“Logo, se é fundamental para uma empresa listada em Bolsa contar com um profissional de RI, por que uma estrutura com capacidade inúmeras vezes maior de gerar emprego e renda não deveria?”, questiona **André Vasconcellos**.

CREDIBILIDADE

A atividade do profissional de RI, de forma geral, busca gerenciar adequadamente as expectativas do mercado e construir a credibilidade da companhia. A formação acadêmica multidisciplinar deste especialista, associada à experiência no mercado de capitais, potencializa a geração de valor, que pode valer tanto para companhias privadas como para a gestão pública.

A proposta de Silvio Guerra, feita no início de 2012, e o entusiasmo de André Vasconcellos são endossados por especialistas que consideram que o RI pode contribuir, criando e gerando valor estratégico na gestão pública nos Estados e Municípios brasileiros. “A figura do profissional de RI é fundamental na gestão pública e pode contribuir muito na efetivação dos projetos e atração de investimentos”, avalia o presidente do Conselho do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e membro do conselho diretor da Abrasca (Associação Brasileira das Companhias Abertas), **Geraldo Soares**.

“A função de RI pode contribuir muito com a gestão pública, já que esse profissional leva a informação de dentro para fora, mas também de fora para dentro. Ele é o guardião da informação, sempre pensando em como fazer isso da melhor forma para que o mercado entenda”, avalia **Fabiane Goldstein**, diretora executiva de RI da Grayling. A executiva destaca que este profissional pode alinhar o discurso interno e coordenar a comunicação da gestão pública com a sociedade e investidores. “Dentro de uma empresa raramente acontece de o presidente falar uma coisa e o diretor financeiro falar outra, por exemplo, algo que acaba sendo muito comum na administração pública e isso cria insegurança para potenciais investidores. Afinal, quem eu sigo, quem é o dono da verdade?”, questiona.

PH Zabisky, CEO da MZ Group, ressalta ainda que o RI tem o dever de diligência, com a obrigação de reportar eventuais irregularidades à CVM (Comissão de Valores Mobiliários), manter mercado informado criando um padrão de transparência, ter um canal de atendimento que todos consigam acessar a empresa e tirar suas dúvidas, além de preservar a equidade de tratamento da informação. “Todos esses pontos poderiam ser levados para a administração pública e contribuir para tornar a gestão mais eficiente e transparente”, comenta Zabisky.



FABIANE GOLDSTEIN



PH ZABISKY

ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS

A atração de investimentos para colocar em práticas projetos importantes como aportes em infraestrutura é essencial para a retomada do crescimento econômico e garantir que tanto empresas quanto a administração pública consigam dar vazão aos seus projetos. A falta ou precariedade das nossas rodovias, portos e aeroportos, por exemplo, são fatores que travam a expansão de muitas companhias e, consequentemente, a evolução de muitas cidades e estados. É neste contexto que entra o profissional de RI. Eles podem contribuir, e muito, com a busca por investidores para os mais diversos projetos dos Municípios, Estados e na esfera federal.

“Todas as empresas, independentemente do tamanho ou setor, têm necessidade de ter um profissional RI, que pode até não ter esse nome, mas é a pessoa responsável por vender um projeto ou buscar investimentos. É fundamental que na gestão pública também tenha esse profissional, que estará concentrado e focado em trazer recursos para cidades ou estados e que terá a função de explicar os projetos para potenciais investidores”, considera Geraldo Soares.

Não há dúvidas que investimentos em infraestrutura são fundamentais para o desenvolvimento econômico, só que eles ainda estão bem abaixo do que o País precisa. Estima-

tivas da ABDIB (Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústria de Base) mostram que, nos últimos 15 anos, o Brasil investiu não mais do que 2,4% do PIB (Produto Interno Bruto). No entanto, para reduzir gargalos à competitividade e aumentar a produtividade, a entidade estima que o País precisaria aplicar algo em torno de 4,31% do PIB por ano, ao longo de no mínimo dez anos seguidos.

Os baixos investimentos nesse período tiveram como consequência forte queda no estoque da infraestrutura, que passou de 58,3% do PIB na década de 1980 para 36,2% em 2016. “Ter uma infraestrutura condizente com o potencial do País requer um esforço grandioso, em que fontes de financiamento, parceiros de investimentos e a abertura do mercado demandam uma visão pragmática”, afirmou **Venilton Tadini**, presidente-executivo da ABDIB.

Se pensarmos na universalização do saneamento básico, com serviços adequados de água e esgoto para todas as regiões do País seria necessário investir algo em torno de R\$ 753 bilhões até 2033, conforme dados apontados pela consultoria KPMG, autora do estudo “Quanto custa universalizar o saneamento no Brasil?”.

O levantamento foi realizado em parceria com a ABCON



VENITON TADINI



JOSÉ MARCOS TREIGER

“

Ter uma infraestrutura condizente com o potencial do País requer um esforço grandioso, em que fontes de financiamento, parceiros de investimentos e a abertura do mercado demandam uma visão pragmática.

”

(Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto). A universalização, no entanto, vai atrasar pelo menos 22 anos se forem mantidos os ritmos atuais de investimentos e avanço nos índices de atendimento e as condições observadas nos últimos anos. Pra resumir, de acordo com o documento, a oferta universal dos serviços de água e esgoto no Brasil ocorreria somente em 2055.

É aí que poderiam entrar em campo os investidores. Parceiros nacionais e internacionais ajudariam os entes públicos a tornarem esses projetos possíveis. O fato é que, mesmo com o aumento da arrecadação de impostos – dados recentes divulgados pela Receita Federal mostram que a arrecadação federal bateu recorde no ano passado atingindo a marca de R\$ 1,87 trilhão no ano, alta de 17,36% na comparação com o ano anterior – para tirar projetos do papel, os órgãos públicos precisam de recursos também da iniciativa privada. Para fazer a ponte com eventuais investidores, a gestão pública poderia contar com a ajuda do profissional de RI, que tem expertise para oferecer os projetos.

“Cada um desses entes da Federação, seja da administração direta ou de companhias, precisam de recursos para realizar os investimentos necessários. Quando um Estado ou Município vai buscar recursos no exterior, o RI pode ajudar na con-



CHICÃO BULHÕES

“

É fundamental que o investidor tenha clareza sobre os objetivos e metas da administração pública e entenda claramente para onde a cidade pretender ir. Compartilhar tal visão dá conforto ao tomador de decisão sobre como alocar os recursos na cidade e calibrar as expectativas de risco e retorno.

”

fecção do material, na narrativa, tratar da rentabilidade do projeto, das taxas, do investimento, do retorno esperado e, desta forma, contribuir para trazer investidores a trazerem recursos para o País”, avalia Geraldo Soares.

PAPEL DO RI

“O papel do profissional de RI é muito importante. Empresas estatais de capital aberto têm essa função, mas acho que seria uma boa ideia se os governos municipais, estaduais e federal, desenvolvessem essa cultura de ter uma área de RI para atrair investimento direto ou financeiro para cidades, estados e para o país”, afirma **José Marcos Treiger**, um dos primeiros brasileiros a se destacar como profissional de RI. Ele destaca que o governo federal tem a figura dos ministros e outros profissionais de alto nível, que acabam desempenhando, em parte, esse papel. “Mas seria interessante ter alguém dedicado a essa função de ‘vender’ o Brasil como um todo à grandes investidores lá fora. Isso seria muito positivo”, complementa.

Um exemplo bem-sucedido na atração de investimentos pela gestão pública é o do município do Rio de Janeiro. Depois de ter perdido destaque na posição de importante centro financeiro e de negócios do país, perdendo espaço para a capital paulista como importante centro financeiro e de negócios, agravado pela transferência da negociação de ações da Bolsa de Valores do Rio para São Paulo, o município começou a preparar uma escalada de recuperação.

“É fundamental que o investidor tenha clareza sobre os objetivos e metas da administração pública e entenda claramente para onde a cidade pretender ir. Compartilhar tal visão dá conforto ao tomador de decisão sobre como alocar os recursos na cidade e calibrar as expectativas de risco e retorno”, diz o secretário municipal de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Simplificação do Rio, **Chicão Bulhões**.

Nesse sentido, a estratégia do município de ter um time voltado para a conexão com o mercado é uma estratégia de sucesso e foi fundamental para o processo de captação de recursos em volume recorde na cidade do Rio no período que antecedeu a Copa do Mundo de 2014 e a Rio 2016. “Graças ao capital privado, foram realizadas diversas obras que mudaram completamente a cara da cidade, especialmente o processo de reurbanização da região do porto, hoje conhecido como Porto Maravilha. Retomar essa estratégia de comunicação voltada ao mercado tem sido um esforço desde o início da atual gestão”, avalia o secretário.

“No início dos anos 2010, o Brasil vivia um momento extra-

EM PAUTA

ordinário da economia e o município do Rio conquistou a primeiro Investment Grade, que foi ratificado na sequência por outras agências risco”, lembra José Marcos Treiger. “Isso motivou a colocar o Rio de Janeiro para atrair a atenção de grandes bancos e de investidores do mundo inteiro. São Paulo, até então havia se tornado a grande capital financeira brasileira, e ainda é, mas havia um espaço enorme para Rio ser um polo financeiro importante”, complementa.

À época, este processo foi liderado pela economista Eduarda La Rocque, que ficou reconhecida internacionalmente pela gestão pública à frente da Secretaria de Fazenda da Prefeitura do Rio entre 2009 e 2012. Com uma política pública inovadora, que levava toda o seu conhecimento na iniciativa privada para o setor público, a economista conseguiu reduzir a dívida do município em cerca de 25%.

Treiger lembra ainda que a cidade formou um comitê, que garantiu triplicar o ritmo de investimentos na cidade naquele ano. A Rio Negócios fechou o ciclo Olímpico com cerca de 66 projetos, algo em torno de R\$ 9 bilhões em investimentos e mais de 16,5 mil empregos gerados. A iniciativa, no entanto, não se concretizou no ano seguinte. “As condições mudaram e o Rio Investment Day 2013 acabou não acontecendo, mas não vejo porque não poderia voltar a existir para tentar recuperar o que já tivemos”, afirma Treiger.

Aos poucos a capital fluminense tenta recuperar o protagonismo que já teve no passado em relação à atração de investimentos. “Na linha de retomar essa estratégia de abrir um canal de diálogo com o mercado, a Prefeitura do Rio criou a Invest.Rio em janeiro de 2021, a agência de promoção e atração de investimentos ligada à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Simplificação”, diz Chicão Bulhões.

De acordo com ele, atualmente, a agência tem atuado em diversas frentes visando atrair investimento nos setores estratégicos para a cidade como infraestrutura, imobiliário, turismo, dentre outros, incluindo a previsão de missões internacionais para apresentar as oportunidades da cidade para investidores internacionais e estabelecer conexões com organismos multilaterais. “A própria Prefeitura possui um portfólio de projetos e iniciativas estruturantes que necessitam de captação junto à iniciativa privada, especialmente em grandes projetos de infraestrutura, e o papel da Invest. Rio tem sido conectar os investidores nacionais e internacionais”, afirma Bulhões. Além disso, outra iniciativa visa o fomento ao circuito de eventos (corporativos e de lazer) e a criação de um calendário que recoloca o Rio no circuito global de eventos, uma das grandes vocações de uma cidade co-



NICOLA MICCIONE

nhecida pelos seus atributos naturais e o potencial turístico.

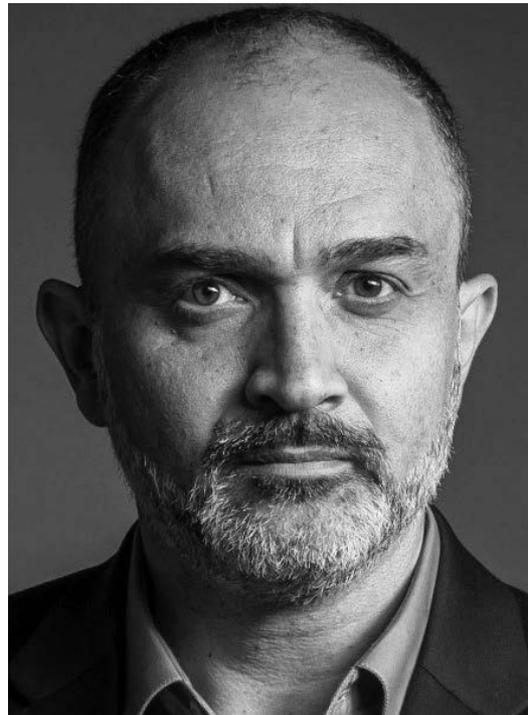
Em 2021, a cidade do Rio lançou seu plano estratégico com previsão de investimentos na ordem de R\$ 13,9 bilhões. De acordo com André Vasconcelos, RI da cidade do Rio, uma das suas metas é atuar na agenda de infraestrutura a qual demanda maior atração de investimentos, sejam públicos ou privados, assim como necessitam de razoável segurança jurídica e institucional. “Além disso, em algumas áreas temáticas relacionadas a outras pastas, nossa dedicação tende a ser mais transversal, por exemplo, nas tratativas relacionadas à contratação das agências de classificação de risco e na retomada do almejado grau de investimento pelo município.”

MAIS ADEPTOS

Apesar da maioria dos Municípios e Estados não contarem ainda com a figura de um profissional de RI, áreas dedicadas à atração de investimentos estão contribuindo para a expansão econômica dessas administrações. O secretário da Casa Civil do Estado do Rio de Janeiro, **Nicola Miccione**, por exemplo, diz que 2021 foi o ano em que o Estado voltou a atrair grandes empresas, reestabeleceu a segurança jurídica e recuperou o crescimento econômico. “Grandes empresas



ANDRÉ MACÊDO



LUÍS GUEDES

já estão desembarcando no Rio. Isso é fruto de um pacote de medidas do governo para atrair empresas e investimentos para o Estado. Também é consequência de muito diálogo com os poderes e muito apoio da iniciativa privada.”

Weverton Vilas Boas, presidente da MGI Participações, estatal mineira responsável pela venda de ativos e atração de investimentos, conta que, na área de desmobilização de ativos imobiliários, Minas Gerais arrecadou no ano passado quase R\$ 50 milhões na comercialização de bens. Segundo ele, os resultados representam um crescimento em três anos de 513% em comparação aos quatro anos anteriores, fruto de uma integração maior no âmbito de governo e o fortalecimento das estratégias comerciais com foco no cliente, por meio de canais de divulgação e na busca ativa de investidores em potencial.

ESG

Outra área que os especialistas consideram que o profissional de RI poderia ter destaque dentro das administrações públicas é a que envolve questões relacionadas à ESG, temas considerados cada vez mais importantes, e sensíveis, pelo setor privado e a sociedade em todo o mundo. Com o objetivo de auxiliar os municípios na difícil tarefa de profissionalizar

a gestão pública, a MRD Consulting e a Fundação Instituto de Administração (FIA) estão construindo uma agenda que visa fomentar as melhores práticas de governança e a capacitação da alta gestão municipal. “Temos percebido que a área de governança dentro do setor público não vem sendo a pauta prioritária. O fato é que o setor público nunca vai ser igual ao privado, mas é importante que se aproprie de gestões que o privado já usa há muitos anos para tornar a administração mais eficiente e transparente”, considera o sócio da MRD Consulting, **André Macêdo**. “A profissionalização da gestão pública é fundamental. Diante da crise econômica que estamos vivendo desde 2014, que agrava o problema de falta recursos para investimentos, controles e práticas de governança mais modernas se tornam essenciais para os municípios”, complementa o especialista.

Ele observa que o custo de se adotar práticas de governança torna-se investimento com retornos evidentes no aspecto da gestão e transparência. Em 2019, segundo estimativas do Tribunal de Contas da União, existiam cerca de 14 mil obras inconclusas no Brasil. Seguindo também o Conselho Nacional de Justiça, apenas 1% dessas obras foram paradas por questões judiciais, ou seja, 99% estavam paralisadas por responsabilidade dos entes governamentais.



EDUARDA LA ROCQUE

“

Há uma apelo grande dos investidores internacionais, que têm uma cabeça de longo prazo e de pensar na sustentabilidade. É neste contexto que o ESG ganha um apelo cada vez maior e o papel do profissional de RI é fundamental neste processo, porque ele é um visionário e percussor de causas importantes.

”

“Investir em governança, é dar ferramentas para a alta gestão, incluindo o prefeito, para fazer o gerenciamento das atividades, sem que se abandone a necessária proximidade da população e da política, sendo possível conduzir projetos de médio e longo prazo”, complementa Macêdo.

O professor de Gestão Estratégica da FIA, **Luís Guedes**, considera que a crise econômica, em particular decorrente dos efeitos da pandemia, gera dois tipos de pressão no caixa dos municípios: a queda acentuada na receita e aumento de gastos sociais. “Os tributos têm crescido menos que a inflação e, em alguns casos, há queda na arrecadação. Por outro lado, a contração da renda da população faz com que haja um aumento do número de pessoas que precisam se utilizar dos serviços públicos como saúde e educação, pressionando os custos”, explica.

Dados da Firjan (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), apresentados em 2019, portanto no período pré-pandemia, mostram que o agravamento da situação fiscal dos municípios brasileiros já era uma realidade naquela época. De acordo com a entidade, 1.856 prefeituras brasileiras não eram financeiramente sustentáveis. Mais da metade da amostra empenhava 54% das suas receitas em despesa com

pessoal. A Firjan estudou de 5.337 municípios que, somados, congregavam 98% da população brasileira. “Adotar as práticas essenciais de governança, por si só, já reduz os gastos administrativos e burocráticos, aumenta a rapidez na destinação dos recursos, levando a uma melhor gestão financeira com retorno positivo à população”, afirma Macêdo. Ele destaca que, normalmente, o prefeito age politicamente, que é a sua função. “E quando cai para gestão faz a microgestão, ou seja, apaga incêndio, porque faltam vagas no hospital, na escola ou outras demandas urgentes.”

Ele reforça que o prefeito deve ser a figura central de decisão, mas o profissional de RI pode entregar expertise para o líder tomar decisões, com metodologia e ferramentas. “Os princípios da governança entregues pelo RI podem ajudar a atrair recursos para as cidades ou Estados”, considera. “No Brasil, um erro clássico na condução dos recursos públicos é que os gestores estão mais focados no controle do que na transparência.”

POLÍTICAS PÚBLICAS

Depois de passar pela prefeitura do Rio, a economista **Eduarda La Rocque** atua atualmente no governo do Espírito Santo. “Sempre fui ativista dessa causa do mercado de



JOSÉ HUMBERTO MUNIZ FILHO



RAMIRO ZINDER

capitais e causas socioambientais”, diz. Para ela, o mercado de capitais pode ser um importante aliado das políticas públicas. E lembra da proposta feita no passado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para a regulamentação por parte da CVM do Fisa (Fundo de Investimento Socioambiental), que teria o papel de dar eficiência à crescente e multiplicativa responsabilidade social. “Há uma apelo grande dos investidores internacionais, que têm uma cabeça de longo prazo e de pensar na sustentabilidade. É neste contexto que o ESG ganha um apelo cada vez maior e o papel do profissional de RI é fundamental neste processo, porque ele é um visionário e percussor de causas importantes”, avalia a economista.

Em Tocantins, a governança corporativa também começa a ter destaque na administração pública. “De uma forma geral, a estruturação de um bom projeto e de um sistema de garantias e contragarantias que assegure liquidez, uma comunicação social eficiente, uma aproximação com os órgãos de controle interno e externo, bem como a articulação política entre instituições, Poderes e sociedade são os principais desafios da gestão pública em PPPs e concessões. A partir dessa identificação, trabalhamos com a perspectiva de um nível de governança que atenda os desafios e possa

concretizar a entrega dos projetos do nosso pipeline”, diz o secretário de Parcerias e Investimentos do Estado do Tocantins, **José Humberto P. Muniz Filho**.

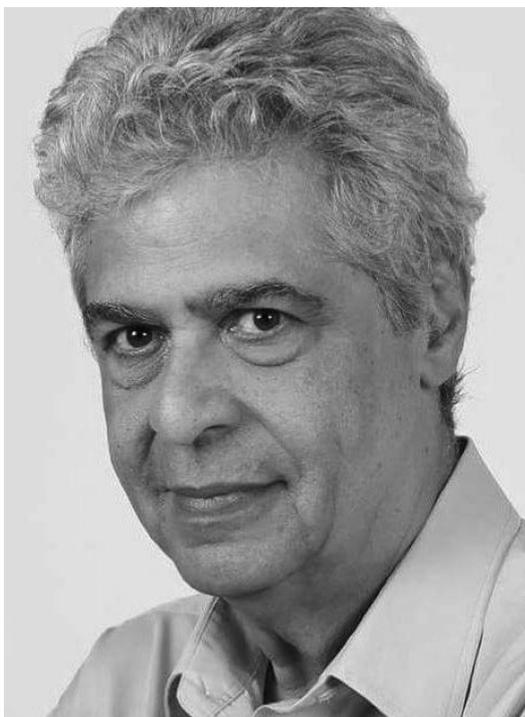
INICIATIVA PRIVADA

Para o secretário executivo de Parcerias Público-Privadas no governo de Santa Catarina e presidente do Conselho de Administração da REDE PPP, **Ramiro Zinder**, trabalhar lado a lado com os setores produtivos, trazendo a expertise da iniciativa privada, permite a melhoria e o aperfeiçoamento dos serviços públicos para os cidadãos. “Governança sólida, capacitação das equipes de trabalho e apoio de organismos multilaterais tem sido o tripé necessário para a construção de projetos de qualidade capazes de atrair investimentos do mercado.”

Para especialistas, pensar no longo prazo, com ações que sejam adotadas também por futuras gestões, é um dos principais desafios da administração pública. “Para garantir que futuros gestores mantenham as contas em ordem, foi aprovado o Novo Regime Fiscal, que fixa em lei mecanismos a serem seguidos para manutenção da sustentabilidade financeira ao longo do tempo”, comenta o secretário Municipal de Fazenda e Planejamento do Rio de Janeiro, **Pedro Paulo**.



PEDRO PAULO



LUIZ GUILHERME DIAS

“

A gestão pública tem que firmar compromisso em pontos delicados e prestar contas de como vai chegar nessa meta financeira, social e ambiental. Ter metas, transparência e buscar melhorias para os problemas é uma forma de ganhar credibilidade.

”

AVALIAÇÃO DA GESTÃO

Além disso, uma das principais dificuldades encontradas pelo setor público está na avaliação da gestão. PH Zabisky considera que a gestão pública tem que firmar compromisso em pontos delicados e prestar contas de como vai chegar nessa meta financeira, social e ambiental. “Ter metas, transparência e buscar melhorias para os problemas é uma forma de ganhar credibilidade”, diz. “Falta também ranquear a gestão pública, dando holofote para as boas ações e expondo a ferida para quem não performa”, aconselha Zabisky.

Apesar de ter dificuldade em enxergar o RI na gestão pública no curto prazo, **Luiz Guilherme Dias**, CEO da Sabe - Inteligência em Ações, avalia que é possível uma mudança de paradigma e de valores. “Vejo com bons olhos, havendo condição de implantar, seria um importante canal de comunicação para investimento e saber qual foi o retorno na linha do setor privado. O RI poderia ser essa pessoa, que respondesse às dúvidas da sociedade e de investidores, sendo um canal de captação, explicação e orientação”, conclui. **RI**