



Alfredo SETUBAL

Diretor Presidente e de RI, **ITAÚSA**

PRÊMIO APIMEC IBRI 2022
Melhor Profissional de RI

Decano do mercado de capitais, um dos fundadores do IBRI - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores, membro dos Conselhos da Abrasca, da Anbima e do IBRI, entre outros, Alfredo Egydio Setubal é Diretor Presidente e de Relações com Investidores da holding Itaúsa. Um dos mais premiados e reconhecidos profissionais da área de RI - eleito, em dezembro último, o *Melhor Profissional de RI - Large Cap*, pelo Prêmio APIMEC IBRI 2022 - destaca, nesta entrevista exclusiva, a importância da governança corporativa, da agenda ESG e do ambiente de negócios no país.

por **RONNIE NOGUEIRA** e **NELSON TUCCI**

Alfredo Setubal - *bacharel e pós-graduado em Administração de Empresas pela FGV São Paulo, com curso de especialização no ISEAD, na França - enxerga a educação como saída e anuncia a criação do Instituto Itaúsa, focado no apoio de projetos sustentáveis e de melhoria da produtividade. Como conselho a quem está chegando agora na área de relações com investidores, diz que é preciso estar bastante atento ao que acontece no mercado brasileiro e estrangeiro. A seguir, acompanhe a entrevista.*

RI: Como um dos pioneiros na atividade de Relações com Investidores no Brasil, considerado referência na área, através das melhores práticas desenvolvidas no Itaú e na Itaúsa - e reconhecido pelo mercado, em diversas premiações, como avalia a evolução da função estratégica da área e do profissional de RI ao longo desses anos?

Alfredo Setubal: Estou na atividade de RI desde 1995, quando o IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) ainda nem existia. O desafio desde aquela época era grande, pois muitas empresas olhavam a área como centro de custos. Hoje a percepção mudou e a evolução é inquestionável, até porque as empresas são mais cobradas pelos investidores nacionais e estrangeiros. Mais que a evolução das empresas, há constante progressão do profissional de relações com investidores, embora muitos destes não tenham a perspectiva da carreira como um fim, mas sim um meio. Quem estiver focado somente em RI dificilmente assumirá posição como CFO, por isso é bom olhar o horizonte mais aberto.

RI: Quais são os principais desafios para a área de RI de uma holding, visto que a Itaúsa possui várias participações em empresas, de diferentes setores, listadas na Bolsa? Como ter uma comunicação coesa?

Alfredo Setubal: Este é um grande desafio. Na Itaúsa é preciso conhecer muito bem as nossas companhias. Como RI de uma holding que possui participação em diferentes setores, em empresas listadas e não listadas, acredito que a nossa comunicação tem que zelar, acima de tudo, pela transparência, pela qualidade das informações reportadas e pela troca de boas práticas entre os times. Como acionista com influência significativa nestas empresas, a holding entende que deve liderar pelo exemplo. Isto é, prezar pela ética e pela

“

De 2018 para cá, a quantidade de acionistas da nossa base aumentou de 130 mil para 900 mil, a idade média caiu de 44 para 36 anos e o número de mulheres aumentou em 10 vezes, e hoje representam 30% da nossa base. Tudo isso nos levou a desenvolver estratégias mais assertivas de comunicação.”

”

transparência, sempre se comunicar de forma clara, objetiva e constante com os acionistas e, desta forma, incentivar as investidas a fazerem o mesmo. Hoje temos uma base de 930 mil acionistas, 1 em cada 5 investidores pessoa física investe em Itaúsa e precisamos ser ágeis e assertivos. Criamos uma área de comunicação, que tem como missão promover uma comunicação didática, leve, objetiva e profissional. Ao longo do ano de 2022, conquistamos crescimento em engajamento em todos os canais, YouTube, Instagram e LinkedIn, demonstrando assertividade no conteúdo e nos formatos. Alcançamos, nestes meios, um público total de 24 milhões de pessoas, com uma taxa de engajamento de 31% e aumento de 79% no número de seguidores de janeiro a dezembro.

RI: Como o aumento no número de investidores pessoas físicas na Bolsa impactou na área de Relações com Investidores da Itaúsa? Foram criados novos canais de interlocução para atender a demanda desses investidores? Houve estratégia de comunicação específica para investidores pessoa física?

Alfredo Setubal: A pessoa física é o grande *driver*. Somos uma das maiores bases acionárias da B3, com 930 mil acio-

nistas que escolheram a gente e decidiram, por conta própria, comprar nossas ações. É uma base espontânea que nos enche de orgulho, são pessoas que acreditam em nossa governança e propósito. Mas é importante, sobretudo, perceber que o perfil do investidor mudou. De 2018 para cá, a quantidade de acionistas da nossa base aumentou de 130 mil para 900 mil, a idade média caiu de 44 para 36 anos e o número de mulheres aumentou em 10 vezes, e hoje representam 30% da nossa base. Tudo isso nos levou a desenvolver estratégias mais assertivas de comunicação. Criamos área de comunicação e ingressamos nas redes sociais, como LinkedIn, YouTube, Instagram e Twitter. Alteramos o formato das reuniões públicas, passando a fazer videoconferências em vez de teleconferências, o que aumenta a proximidade com o investidor. Nossa reunião anual com investidores (Panorama Itaúsa) passou a ser 100% virtual, em formato mais dinâmico, moderno e interativo. Fortalecemos a educação da base acionária com conteúdo nas redes sociais e informes periódicos, como o “Pergunte à Itaúsa” e o “Finanças Facts”, entre outras iniciativas. Tudo isso para dizer que o investidor ficou mais exigente e diverso, e nós o atendemos.

RI: Em termos de comunicação, como se dá a estratégia de construção da imagem da Itaúsa no mercado interno e externo?

Alfredo Setubal: Nossa base de estrangeiros é grande, mas concentrada. Como não temos ADRs, a comunicação com o investidor nacional e o estrangeiro é basicamente a mesma. Até porque quando o investidor quer informação específica de uma empresa do grupo, fala direto com a sua área de RI. Mas isso não quer dizer que não tenhamos um trabalho de construção de imagem. Em novembro de 2022, lançamos a nova campanha institucional #AquiTemItaúsa, com o objetivo de mostrar como a Itaúsa está presente na vida de milhares de brasileiros. Com ela, mostramos que no nosso portfólio existem marcas que fazem parte da vida das pessoas e que estão presentes em setores relevantes para a economia brasileira. Nossa ideia foi reforçar que a Itaúsa é mais que dividendos: ela investe no país e traz resultados para a sociedade e para cada investidor.

RI: A Itaúsa participa historicamente de índices como o Dow Jones Sustainability Index World. Sobre a questão da Sustentabilidade, como avalia a evolução da agenda ESG ao longo do tempo? Qual o papel do Estado, das organizações, das empresas e dos investidores nesse contexto?

Alfredo Setubal: A nossa Agenda ESG é bem estabelecida e

já existe de longa data, antes mesmo do ESG se tornar moda. A atuação do Itaú Cultural, por exemplo, existe desde a década de 80. Cabe observar que a Itaúsa, por ser holding pura, depende em grande parte das ações das companhias do seu portfólio. Em termos de governança e políticas ESG temos tido evolução. Contratamos a consultoria McKinsey recentemente para nos apoiar no aprimoramento da estratégia ESG da holding e temos evoluído com prioridade nessa agenda. Definimos neste trabalho que a nossa atuação ESG terá como foco três pilares: Impactos ESG pela holding, Impacto ESG pelo portfólio e Governança, que é a base de tudo, além da criação de um Instituto (previsto para 2023), cuja ambição é “Promover o bem-estar social por meio da preservação do meio ambiente e aumento da produtividade, apoiados na inovação”. Como as empresas do portfólio estão em diferentes níveis de maturidade ESG não é possível estabelecer metas únicas de sustentabilidade, mas temos impulsionado essa agenda por meio dos nossos representantes na governança dessas empresas.

RI: O ano de 2030, previsto para o atingimento dos ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, está próximo. Hoje, investidores globais estão cada vez mais atentos, focando seus investimentos - em dívida e equity - em empresas alinhadas à agenda ESG. Como avalia esse processo? Atingimos um nível ideal de consciência sustentável ou ainda estamos no meio do caminho?

Alfredo Setubal: Cada empresa do nosso portfólio tem as próprias metas para os ODS e seus Comitês de Sustentabilidade são atuantes. Nossos institutos têm mais de 30 anos de existência – como o Itaú Social e o Moreira Salles também. Temos estreita colaboração e entendimento das questões sociais. No âmbito da Itaúsa, estruturamos e anunciamos recentemente a nossa estratégia ESG, como comentei. Queremos ser uma empresa que investe com responsabilidade, nos posicionando como agente de mudança para a construção de negócios que criem valor e tenham impacto para o desenvolvimento sustentável do país. Estamos criando, inclusive, uma nova área de Inteligência de Sustentabilidade na holding para que esta agenda ganhe ainda mais força. O investidor hoje é mais exigente em relação ao ESG, especialmente os estrangeiros (*esta, aliás, é sempre a primeira pergunta de parte deles, quando não a única...*), mas temos políticas sólidas. Aliás, como parte da estratégia ESG, também estamos criando o Instituto Itaúsa para nos dar mais apoio.

RI: O Instituto Itaúsa sairá quando do papel? Com que objetivos e aporte?

Alfredo Setubal: Aprovamos a criação do Instituto, no Conselho, em dezembro. O Instituto terá como função apoiar projetos e promover iniciativas socioambientais. A inovação será a chave. Vamos avaliar qual é a melhor forma de estruturarmos essa iniciativa, que deve começar já em 2023 com um aporte de R\$ 10 milhões e ao longo do tempo a intenção é investir R\$ 50 milhões em projetos por ano.

RI: Em sua opinião, quais aspectos a pandemia da Covid-19 acelerou o mundo corporativo a adesão às questões ESG e também rumo à Nova Economia?

Alfredo Setubal: Vejo aceleração para o “E” e para o “S” mas nem tanto para o “G” nesses tempos de pandemia. O que ficou muito claro, foi a desigualdade que saltou aos olhos da humanidade. No mundo do trabalho, ficou clara a necessidade de maior empatia na relação empresa e colaboradores. E o trabalho 100% remoto, cuja implantação e consolidação passou pela confiança por parte das empresas em suas equipes. A Itaúsa não foi diferente nesse processo. O que fica de aprendizado é o maior uso de tecnologia, inovação e acessibilidade que permitem maior flexibilidade e agilidade nas relações de trabalho, além do papel relevante da iniciativa privada em adotar causas que gerem impacto positivo para a sociedade e apoiem o desenvolvimento do país.

RI: Estudos recentes, demonstram que a velocidade das mudanças é maior que a capacidade das organizações de se adaptarem a Transformação Digital. Uma palavra que pode definir a Nova Economia é “disruptura”, que acredita em um rompimento com o velho mercado e a abertura para o novo, mais tecnológico, flexível e prático. Como empresas bem-sucedidas no modelo tradicional podem fazer parte da Nova Economia, migrando para esse novo cenário?

Alfredo Setubal: A disruptura não é apenas digital. Questões ambientais ganharam um peso enorme, com as ocorrências de grandes chuvas, secas e forte geração de resíduos sólidos. A tecnologia é inevitável e as grandes empresas fazem esta migração naturalmente. Aliás, vejo a tecnologia como algo muito bom e não acredito que sua aplicação vá gerar desemprego. Se prestarmos atenção na história, veremos que a Revolução Industrial criou milhões de empregos. Algumas atividades irão desaparecer e a transição tem de ser feita. Veja que as grandes organizações investem em educação, com suas universidades corporativas. Aliás, se o Brasil quiser ter um mínimo de competitividade com o

mundo precisa investir em educação.

RI: Como holding de investimentos, a Itaúsa tem participação em empresas de diversos setores, como: serviços financeiros, material de construção, moda, energia, saneamento e infraestrutura. Quais são os critérios e estratégia para definir esse perfil de investimentos? E, qual o papel da Governança da Itaúsa nessas companhias?

Alfredo Setubal: Nosso papel, como holding, é criar plataformas de crescimento em setores fundamentais para o país. Como parte da nossa estratégia de alocação de capital, procuramos empresas que são líderes no setor, que tenham marcas relevantes e sócios alinhados com nossos valores. Como já dissemos aqui, a Itaúsa impacta efetivamente no dia a dia do Brasil sob vários aspectos. Estamos presentes em setores que movimentam 12% do PIB brasileiro e que fazem parte da vida de milhões de brasileiros. Neste contexto e pensando em governança, a Itaúsa compartilha com suas investidas toda uma cultura de governança, conduta ética e valorização do capital humano, assim como disciplina na alocação de capital e foco na criação de valor de longo prazo. Temos atualmente 60 assentos em mais de 30 órgãos de governança das investidas e o nosso papel é proporcionar ambiente favorável para que essas empresas possam definir a visão para o desenvolvimento e gestão de seus negócios.

RI: Para finalizar, quais conselhos daria aos profissionais de Relações com Investidores que almejam o protagonismo em companhias que convergem para enfrentar os desafios na Nova Economia? Como você vê o papel estratégico da área de RI das empresas no futuro?

Alfredo Setubal: A carreira de RI é multidisciplinar, muito rica e exerce um papel relevante nas empresas listadas. Inclusive, até companhias fechadas estão implementando áreas de RI. Este profissional precisa conhecer muito bem a companhia que trabalha, especialmente as suas estratégias. Quem pretende seguir carreira na área, precisa se especializar, saber comunicar as mensagens institucionais e de negócios com transparência e clareza, estar atualizado sobre as melhores práticas e tendências na profissão e no mercado de capitais, além de acompanhar a evolução da empresa no Brasil e no exterior. Em síntese, é preciso investir forte na carreira e desenvolver habilidades para transmitir confiança aos investidores e demais públicos de interesse. **RI**

ITAÚSA: Comunicação com Investidores

O crescimento da base de investidores pessoa física, levou a holding a uma reformulação de conceitos e modernização da comunicação, com a criação de uma área permanente, direcionando esforços no sentido de ser cada vez mais efetiva a relação com esse público. Abaixo, seguem listados principais avanços na comunicação da Itaúsa.

Novos Canais de Comunicação: Ampliação dos canais de comunicação com o público investidor pessoa física, por meio do lançamento do “Twitter”, “Pergunte à Itaúsa” e “Itaúsa Cast”, além de outras ferramentas audiovisuais (vídeos e podcasts). Além disso, existe um outro canal já consolidado, a “News @Itaúsa”, que está na sua 17ª edição e traz um formato moderno, digital e de fácil acesso ao público investidor. A “News @Itaúsa” tem periodicidade mensal e está integrada aos demais canais digitais da Itaúsa (site, redes sociais e a base de mailing da companhia).

Panorama: Foram adaptados eventos com o mercado, a exemplo do “Panorama Itaúsa”. Resultado: + de 13 mil pessoas assistiram ao evento de 2022, com mais de 500 interações via chat, WhatsApp e YouTube.

Resultados em Foco: Em 2022 a Itaúsa realizou o “Resultados em Foco”, evento inovador para apresentação dos resultados semestrais da holding. O evento, que substituiu o antigo modelo feito por meio de teleconferência e webcast, teve transmissão 100% online (via plataforma web dedicada e YouTube). Cerca de mil pessoas acompanharam o evento ao vivo, sendo que o vídeo do YouTube contabiliza mais de 12 mil visualizações. Novo conceito traz pioneirismo à Itaúsa nesse tipo de evento. Integração às redes sociais, com amplo alcance e importantes avanços em seus canais. Referência para participantes do mercado de capitais. Atualmente, as empresas que realizam videoconferências, fazem por meio de ferramentas como o Zoom, sem recursos audiovisuais e menor interatividade. Foco na ampliação do conhecimento e o diálogo com os stakeholders. Usuários elogiaram as explicações e o formato do evento. A transmissão ao vivo contribuiu para a percepção de que a Itaúsa valoriza a transparência e o diálogo.

Performance no Instagram em 2022: Registro de 31% de taxa de engajamento geral, 4,4x a meta planejada. Obtenção de 79% de crescimento no número de seguidores desde o início do ano. Alcance geral de 24 milhões de pessoas. Crescimento contínuo mensal de 1.669 novos seguidores.

Performance no LinkedIn em 2022: 8% de engajamento orgânico, resultado maior que a média da plataforma. 65% em crescimento de novos seguidores. Média de 1.571 novos seguidores/mês, consolidando crescimento mais regular desde abril de 2022. Reconhecimento pelo LinkedIn como empresa Thought Leader.

Performance no YouTube em 2022: 46,5% de taxa de engajamento, resultado 6,7x a meta planejada. 6,4 milhões de visualizações, 7,4x superior à meta planejada. 583 mil médias de views em 2022.

Campanha Institucional: Para mostrar como está presente na vida de milhões de pessoas, a Itaúsa, a maior holding brasileira de investimentos de capital aberto do país, lançou a campanha “*Aqui tem Itaúsa*”. A ação reforça a conexão com as empresas investidas e realça a importância destas marcas no cotidiano dos brasileiros. A campanha traz o conceito que investimento e propósito andam lado a lado. A narrativa utiliza situações da vida real, mostrando que da hora de acordar até o fim do dia a Itaúsa está com os brasileiros por meio de marcas sólidas e protagonistas. Vídeo: link do filme:

<https://www.youtube.com/watch?v=4rSsFlxFawM>

Resultados da campanha institucional #AquiTemItaúsa: Até 30/12/2022, a campanha institucional havia chegado a 82 milhões de brasileiros, com 10,5 milhões de interações (*soma dos cliques nos anúncios, como Google, banners, posts patrocinados e também visualizações em vídeos de YouTube*).