

ZINE CONSCIENTE

#74

1 ANOS CAPITALISMO
CONSCIENTE
BRASIL

A black and white portrait of Larry Fink, Chairman and CEO of BlackRock, wearing glasses and a suit. The portrait is centered and set against a glowing cyan circular background.

Larry Fink
Chairman
e CEO da
BlackRock

OLHANDO PARA O
FUTURO

Prefácio

Por Hugo Bethlem

Desde 2008, após o desastre da crise do SubPrime, Larry Fink passou a escrever duas cartas anuais que começaram a ser referência e guia de mercado, não apenas para mercado financeiro, mas todos os negócios passaram a prestar atenção em seu conteúdo, visto a relevância da BlackRock como maior fundo de investimentos e gestão de ativos do mundo.

Essas duas cartas sempre foram direcionadas para dois públicos. A carta mais conhecida é sempre direcionada aos inúmeros CEOs das empresas investidas da BlackRock e lembra, em todas as suas versões, que o dinheiro investido não é do fundo e, sim, dinheiro dos investidores, confiado a BlackRock como fiduciários, e traz reflexões sobre o ano.

Uma segunda carta, mais técnica e enviada em outra data, é direcionada aos acionistas do fundo BlackRock que, na verdade, como shareholders (investidores), são também vistos como stakeholders.

Este ano, Larry Fink decidiu consolidar as duas em uma e usou a carta mais técnica para falar a todos os stakeholders. A redação, muito esperada pelo mercado, tem como foco um alerta: devemos tornar os investimentos mais transparentes para todas pessoas, afinal, no momento atual, onde todos acessam, por meio de seus celulares, inúmeras plataformas

de investimentos, podem sentir-se provocados a ter ganhos rápidos e de curto prazo (ninguém conta sobre as perdas rápidas), especialmente em operações com ativos financeiros que desconhecem como, por exemplo, EFTs, NFTs, Criptomoedas, bolsa, investimentos, moedas fortes, mercados emergentes; estando, desta forma, sujeitos a potencializar, na verdade, seus riscos.

Todos nós podemos fazer apenas três coisas com nosso dinheiro: gastar (consumir), doar ou investir. Em todos os casos, ainda é preciso escolher onde fazê-lo.

Quando pensamos em investimento, usualmente temos um objetivo de longo prazo e retorno. Ou ele tem foco em melhorar e, em muitos casos, aumentar o valor originalmente investido ou está direcionado para projetos de longo prazo, como ganhos patrimoniais para aposentadoria, por exemplo.

Nessa carta, Larry Fink fala de confiança e mostra que seus investidores (um dos seus stakeholders) depositam na BlackRock suas economias, seus objetivos e seu futuro.

Muito temos falado sobre ESG nos últimos anos, mas sempre sugiro trocarmos a ordem das letras para GSE e começar pela governança. Uma boa governança é pautada pela Ética, Transparência e Sustentabilidade.

Também gosto de uma reflexão que chegou a mim que diz: leis e regulamentações dizem o que você pode ou não fazer, mas valores dizem o que você deve fazer; e existe uma grande diferença entre fazer o que é permitido e o que é certo.

Respeitar a lei é o mais baixo nível ético que existe, por isso, faça melhor.

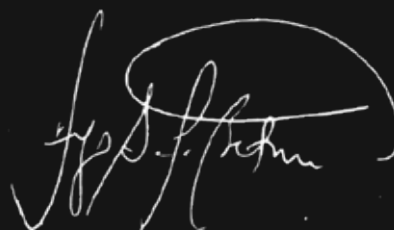
As cartas recentes de Larry Fink vinham falando de Propósito, Valores, Missão, Capitalismo para Stakeholders e Mudanças Climáticas associadas a risco de investimentos. O que mudou para a carta deste ano?

Esta é uma pergunta para a qual não tenho resposta, mas acredito que um ativismo negativo, principalmente nos EUA, contra os posicionamentos do ESG, possa ter feito ele escrever apenas uma carta genérica sobre transparência, ainda que relevante.

Faço aqui um paralelo importante: confiança nos negócios vai muito além do cuidado com o dinheiro dos investidores, mas da contribuição e engajamento dos colaboradores, da transação comercial e fidelidade dos clientes, dos negócios e parceria dos fornecedores e do respeito e orgulho da comunidade.

Confiança é transparência e transparência gera confiança.

Boa leitura!



Hugo Bethlem

Chairman no Instituto Capitalismo Consciente Brasil



A música tem um grande papel na minha vida.

Quando criança, morando na Califórnia, eu costumava ir à loja de discos local, comprar um vinil e ouvir o álbum no meu toca-discos. Eu ainda escuto discos, embora com menos frequência do que quando era jovem. Hoje, o streaming me permite ouvir com facilidade o álbum completo de um artista, apenas os maiores sucessos dele, ou uma playlist com minhas próprias compilações ou as de outros ouvintes. Temos muita escolha ao alcance de nossas mãos.

A tecnologia também tornou os mercados financeiros muito mais acessíveis. Há quarenta anos, comprar uma ação ou um título era um processo trabalhoso que exigia a ligação para um corretor de ações. As taxas que os investidores pagavam nem sempre eram claras. Agora, qualquer pessoa com um smartphone e uma conta de corretagem tem dezenas de milhares de ETFs, fundos mútuos e ações únicas ao alcance de suas mãos e pode fazer uma compra com alguns cliques.

A tecnologia ampliou muito a quantidade de escolha para poupadores e investidores. Isso não pode eliminar os riscos dos investimentos (como vimos com muita clareza na semana passada), mas a tecnologia tornou os mercados financeiros mais transparentes, bem como mais fáceis e baratos de acessar.



Tornar o investimento mais acessível e transparente para mais pessoas é fundamental para a nossa missão na BlackRock.

Somos um fiduciário para nossos clientes. O dinheiro que gerenciamos pertence a eles, que confiam em nós para gerenciar seus investimentos e ajudá-los a se preparar para o futuro.

Nosso dever fiduciário é atender a cada cliente, buscando os melhores retornos ajustados ao risco dentro das diretrizes de investimento que eles estabelecem para nós.

A poderosa simplicidade do nosso modelo de negócio é que quando entregamos valor para nossos clientes, também criamos mais valor para nossos acionistas.

Fazer parte do suporte aos nossos clientes inclui falar sobre questões importantes para seus investimentos.

Há muito tempo acredito que é fundamental para os CEOs usarem sua voz no mundo - e nunca houve um momento mais crucial para eu usar a minha. Eu farei isso sempre que, e onde, acreditar que possa servir aos interesses de nossos clientes e da empresa.

Nos últimos anos, escrevi duas cartas por ano - uma em nome de nossos clientes para CEOs e outra para os acionistas da BlackRock. Em novembro, no aniversário da introdução do Voting



Choice pela BlackRock, escrevi para CEOs e clientes para compartilhar minhas opiniões sobre o poder transformador da escolha na votação por procuração.

Ao iniciarmos 2023, fica claro para mim que todos os nossos stakeholders - acionistas da BlackRock, clientes, funcionários, parceiros, as comunidades onde operamos e as empresas nas quais nossos clientes investem - estão enfrentando tantos dos mesmos problemas. Por esse motivo, este ano estou escrevendo uma única carta para investidores, e estamos compartilhando-a com todos os nossos stakeholders.

Os clientes sempre estiveram no centro de tudo o que fazemos. Hoje, atendemos a clientes que têm uma ampla gama de objetivos de investimento, preferências, horizontes de tempo e tolerâncias a risco. Oferecemos a eles escolhas para ajudá-los a alcançar seus objetivos de investimento. E gerenciamos seus ativos de acordo com seus objetivos e diretrizes.

Os novos dólares - ou euros, libras ou ienes - que nossos clientes nos concedem são o que nosso CFO, Martin Small, se refere como “unidades de confiança”. Essa confiança que nossos clientes depositam em nós para ajudá-los a alcançar seus objetivos financeiros é algo que levamos extremamente a sério. Temos a humildade de que em todo o mundo, por causa dessa confiança, os clientes se voltam para nós mais do que qualquer outra

empresa em nossa indústria. Embora a maioria de nossos concorrentes tenha visto saídas líquidas em 2022, os clientes confiaram na BlackRock para gerenciar quase US\$400 bilhões em novos ativos líquidos de longo prazo - incluindo US\$230 bilhões somente nos Estados Unidos.

Esses resultados líderes do setor refletem uma forte aprovação de nossos clientes pelas escolhas que oferecemos, o conselho que fornecemos, o desempenho de investimento de longo prazo que entregamos e o padrão fiduciário que defendemos.

2022 foi um dos ambientes de mercado mais desafiadores da história - um ano em que tanto os mercados de ações quanto os de títulos declinaram pela primeira vez em décadas - e os desafios continuaram em 2023. Através disso, nossa equipe se concentrou em fornecer resultados adequados a cada objetivo e necessidade exclusivos de nossos clientes.

Existem muitas pessoas com opiniões sobre como devemos gerenciar o dinheiro de nossos clientes. Mas o dinheiro não pertence a essas pessoas. Não é nosso também. Pertence aos nossos clientes, e nossa responsabilidade e dever são para com eles.

A escolha nunca foi tão importante para a BlackRock como é hoje, porque nunca servimos um conjunto de clientes mais amplo e diversificado. Vemos opiniões divergentes em todas as regiões - incluindo os EUA e a Europa - e até

dentro das regiões - especialmente nos EUA. Essa divergência cria desafios para uma gestora de ativos verdadeiramente global como a BlackRock. Mas acredito que, nesse ambiente, a diversidade de nossas ofertas, nossa perspectiva global e insights, e nossa abordagem de sempre colocar as preferências de nossos clientes no centro de nosso trabalho continuam sendo poderosas vantagens competitivas.

A BlackRock cresceu à medida que mais e mais clientes depositaram sua confiança em nós, e esse crescimento, por sua vez, nos permitiu oferecer melhores resultados tanto para nossos clientes quanto para nossos acionistas.

Nossa escala significa que podemos oferecer não apenas uma escolha maior, mas também benefícios financeiros aos clientes por meio de taxas mais baixas, spreads de compra e venda mais ajustados ao negociar títulos e relacionamentos com provedores de serviços mais diversificados.

Em nosso negócio iShares, por exemplo, oferecemos mais de 1.300 ETFs - mais do que qualquer outra empresa. E desde 2015, reduções de taxa iShares ajudaram os investidores a economizar quase US\$ 600 milhões. Não é apenas em ETFs que os clientes se beneficiaram de economias de custos.

Ao longo de cinco anos, as taxas médias ponderadas por ativos pagas por nossos investidores em fundos mútuos e ETFs nos EUA, por exemplo, diminuíram cerca de 35%, à medida que os clientes se beneficiam de nossa escala e escolha de produtos. Isso significa que nossos clientes podem manter mais do que ganham e ter uma melhor oportunidade de alcançar seus objetivos financeiros.

Ao mesmo tempo, estamos focados em oferecer resultados para nossos acionistas, mantendo margens fortes.

Nossa escala, tecnologia e inovação nos ajudam a melhorar continuamente nossa excelência operacional e a impulsionar economias de custos que podem ser usadas para financiar investimentos de volta ao negócio para apoiar o crescimento futuro.

É por meio de nosso modelo fiduciário em escala, que se concentra em capacitar nossos clientes com escolhas abrangentes em toda a carteira, que conseguimos oferecer desempenho para nossos acionistas.

Temos orgulho de ser a ação de serviços financeiros com melhor desempenho no S&P 500 desde nossa IPO em 1999, oferecendo um retorno total de 7.700%.

A história da BlackRock.

Talk Talk - *It's my life.*

2023 marca o 35º aniversário da fundação da empresa e 24 anos desde nossa oferta pública inicial, marcos que eu não poderia ter imaginado no final dos anos oitenta. Muita coisa mudou desde então (embora eu ainda seja um grande fã da minha banda favorita dos anos 80, Talk Talk, e acredito que eles só melhoraram com seus álbuns posteriores). No entanto, quando reflito sobre nossa jornada, certas coisas permaneceram consistentes ao longo das décadas.

A BlackRock, como gestora de ativos, é uma fiduciária. Gerenciamos o dinheiro em nome de nossos clientes para ajudá-los ou às pessoas que eles atendem a alcançar seus objetivos financeiros, incluindo economizar para a aposentadoria, uma casa ou a educação de um filho. É uma enorme fonte de orgulho para todos na BlackRock que desempenhemos um papel em ajudar milhões de pessoas ao redor do mundo a experimentar o bem-estar financeiro.

Saber que ajudamos bombeiros e professores a se aposentarem com dignidade após uma vida de serviço, ou que ajudamos uma família a tirar parte do estresse de pagar pela faculdade, é o que me dá tanto orgulho no que fazemos.

Uma das tarefas mais críticas da BlackRock como investidora fiduciária para seus clientes é identificar tendências de curto e longo prazo na economia global que possam afetar seus investimentos. Fazemos



isso em todos os setores, incluindo aqueles que são essenciais para o futuro da economia, como saúde, tecnologia e energia. Nossos clientes frequentemente investem a longo prazo, e avaliamos todos os tipos de riscos de investimento de longo prazo que podem impactar suas carteiras - como inflação, geopolítica ou transição energética.

Pessoas em todo o mundo recorrem à BlackRock por nossas perspectivas de investimento exclusivas e orientações, soluções abrangentes de investimento, histórico de desempenho de investimento e capacidades de investimento e tecnologia de classe mundial. É nosso dever fornecer aos clientes nossa perspectiva sobre questões que possam afetar os preços dos ativos e ajudá-los a navegar em mercados e setores em constante evolução. Nosso compromisso com os interesses financeiros de nossos clientes é inabalável, indiviso e sempre projetado para suas necessidades específicas.

O preço do dinheiro fácil - estão as peças de dominó começando a cair?

Desde a crise financeira de 2008, os mercados foram definidos por uma política fiscal e monetária extraordinariamente agressiva. Como resultado dessas políticas, vimos a inflação subir rapidamente para níveis não vistos desde a década de 1980. Para combater essa inflação, o Federal Reserve no último ano elevou as taxas em quase 500 pontos base. Este é um preço que já estamos pagando por anos de dinheiro fácil - e foi a primeira peça de dominó a cair.

Os mercados de títulos caíram 15% no ano passado, mas ainda parecia, como dizem nesses antigos filmes de faroeste, "calmo demais". Algo mais tinha que ceder à medida que o ritmo mais rápido de aumento de taxas desde os anos 1980 expôs rachaduras no sistema financeiro.

Na semana passada, vimos a maior falência bancária em mais de 15 anos, quando reguladores federais apreenderam o Silicon Valley Bank. Este é um clássico desencontro entre ativos e passivos. Dois bancos menores também faliram na semana passada. É cedo demais para saber quão difundido é o dano. A resposta regulatória até agora tem sido rápida, e as ações decisivas ajudaram a evitar riscos de contágio. Mas os mercados permanecem tensos. Será que os desencontros entre ativos e passivos serão a segunda peça de dominó a cair?

Ciclos anteriores de aperto monetário muitas vezes levaram a falências financeiras espetaculares - fosse a crise das associações de poupança e empréstimo que se desdobrou ao longo dos anos oitenta e início dos anos noventa ou a falência do Condado de Orange, na Califórnia, em 1994. No caso da crise das associações de poupança e empréstimo, foi uma "crise de rolagem lenta" - uma que simplesmente continuou. Ela acabou durando cerca de uma década e mais de mil associações foram à falência.

Ainda não sabemos se as consequências do dinheiro fácil e das mudanças regulatórias se



espalharão por todo o setor bancário regional dos EUA (semelhante à crise das associações de poupança e empréstimo) com mais apreensões e fechamentos ocorrendo.

Parece inevitável que alguns bancos agora precisem reduzir os empréstimos para fortalecer seus balanços, e é provável que vejamos padrões de capital mais rigorosos para os bancos.

A longo prazo, a crise bancária de hoje dará maior importância ao papel dos mercados de capital. À medida que os bancos potencialmente se tornam mais limitados em seus empréstimos, ou como seus clientes despertam para essas discrepâncias entre ativos e passivos, eu antecipo que eles provavelmente se voltarão em maior número para os mercados de capital para financiamento. E imagino que muitos tesoureiros corporativos estejam pensando em varrer seus depósitos bancários todas as noites para reduzir até mesmo o risco de contraparte durante a noite.

E ainda pode haver um terceiro domínio a cair. Além das discrepâncias de duração, podemos agora ver discrepâncias de liquidez. Anos de taxas mais baixas tiveram o efeito de fazer com que alguns proprietários de ativos aumentassem seus compromissos com investimentos ilíquidos - negociando menor liquidez por retornos mais altos. Existe agora um risco de discrepância de liquidez para esses proprietários de ativos, especialmente aqueles com carteiras alavancadas.

À medida que a inflação permanece elevada, o Federal Reserve continuará focado em combater a inflação e continuar a aumentar as taxas. Embora o sistema financeiro seja claramente mais forte do que em 2008, as ferramentas monetárias e fiscais disponíveis para formuladores de políticas e reguladores para lidar com a crise atual são limitadas, especialmente com um governo dividido nos Estados Unidos.

Com taxas de juros mais altas, os governos não podem sustentar os níveis recentes de gastos fiscais e os déficits das décadas anteriores. O governo dos EUA gastou um recorde de US \$ 213 bilhões em pagamentos de juros de sua dívida no quarto trimestre de 2022, um aumento de US \$ 63 bilhões em relação ao ano anterior. No Reino Unido, quando os gilts despencaram no outono passado após o anúncio de cortes significativos de impostos não financiados, vimos como os mercados reagem rapidamente quando os investidores perdem a fé na disciplina fiscal de seus governos.

Depois de anos de crescimento global impulsionado por gastos governamentais recorde e taxas baixas recorde, o mundo agora precisa que o setor privado cresça as economias e eleve o padrão de vida das pessoas em todo o mundo. Precisamos que líderes tanto do governo quanto das corporações reconheçam essa necessidade imperativa e trabalhem juntos para liberar o potencial do setor privado.

Uma economia de fragmentação.

Essas mudanças dramáticas nos mercados financeiros estão acontecendo ao mesmo tempo que mudanças igualmente dramáticas no cenário da economia global - todas elas manterão a inflação elevada por mais tempo.

Eu escrevi na carta aos acionistas do ano passado sobre as mudanças profundas na globalização que veríamos em 2022 como resultado da invasão da Rússia à Ucrânia. As sementes de uma reação contra a globalização foram plantadas muito antes dessa guerra na Europa. Em 2017, destaquei como a globalização e a mudança tecnológica estavam dividindo as comunidades e afetando os trabalhadores. As implicações sociais incluíam o Brexit, a agitação no Oriente Médio e a polarização política nos EUA.

O isolamento do Covid agravou esse ambiente carregado e levou a um maior protecionismo e polarização. A falta de interação face a face teve um efeito profundo sobre a humanidade.

Chamadas de vídeo não substituem um encontro pessoalmente ou uma refeição juntos. A capacidade de se conectar nunca foi tão importante, quer você seja o gerente de uma dúzia de pessoas, o CEO de uma corporação multinacional ou o líder de uma superpotência global lutando com um novo panorama geopolítico. Os funcionários querem se conectar com suas empresas e



os cidadãos querem acreditar em seus governos, mas a polarização e a fragmentação têm erodido a confiança e diminuído a esperança.

Os choques repetidos dos últimos anos também redefiniram dramaticamente as cadeias de suprimentos. A pandemia destacou a necessidade de as cadeias de suprimentos serem resilientes. A invasão da Ucrânia pela Rússia e as crescentes tensões geopolíticas colocaram a segurança nacional e econômica em primeiro plano.

Seja para alimentos e energia ou para chips de computador e IA, empresas e países estão procurando garantir que não dependam de cadeias de suprimentos expostas a tensões geopolíticas. Cada vez mais, eles querem obter bens essenciais perto de casa, mesmo que isso signifique preços mais altos. Essas mudanças estão produzindo uma economia global menos integrada e mais fragmentada. Os líderes dos setores público e privado estão essencialmente trocando eficiência e custos menores por resiliência e segurança nacional. É uma política pública compreensível. Mas para os investidores, é importante reconhecer os riscos e oportunidades que isso cria.

Os governos estão desempenhando um papel maior na seleção de onde os produtos podem ser obtidos e onde o capital deve ser alocado, à medida

que procuram manter a produção de componentes críticos dentro de suas fronteiras. Isso significa que o capital não será necessariamente alocado para as empresas que oferecem o máximo retorno de mercado, independentemente de onde estão localizadas.

Isso pode produzir resultados de segurança nacional melhores com cadeias de suprimentos mais resilientes e seguras. Mas, no curto prazo, os efeitos são altamente inflacionários. Esse trade-off entre preço e segurança é uma das razões pelas quais acredito que a inflação persistirá e será mais difícil de controlar a longo prazo pelos banqueiros centrais. Como resultado, acredito que a inflação é mais provável de ficar mais próxima de 3,5% ou 4% nos próximos anos.

Essa nova economia de fragmentação traz riscos - como a inflação elevada - mas também oportunidades.

Acredito que a América do Norte possa ser um dos maiores beneficiários globais. Temos uma força de trabalho grande e diversificada. Temos recursos naturais abundantes, com potencial, tanto para a segurança energética, quanto alimentar. A política pública está ajudando a manter a fabricação de chips nos Estados Unidos, e as últimas inovações em IA tornaram-se uma nova preocupação. Outros vencedores nacionais também surgirão.

Construindo um futuro esperançoso para aposentados.

O mundo enfrenta uma “crise silenciosa” quando se trata de aposentadoria.

Raramente se ouve falar disso na mídia. Não faz parte do diálogo político na maioria dos países. E os líderes corporativos raramente discutem isso - pelo menos não em público. O tema não faz manchetes ou atrai atenção porque não é imediato. Não é o problema deste ano - ou mesmo do próximo ano. Mas é uma crise. E quanto mais adiarmos a conversa sobre isso, maior a crise se torna.

Expectativas de retorno de mercado mais baixas, custos de moradia e cuidados de saúde mais altos para aposentados e a transferência de riscos de aposentadoria para indivíduos tornaram mais desafiador do que nunca apoiar o aumento da longevidade.

Para ajudar a enfrentar essa crise, precisamos entender algumas das questões que impulsionam a crise de aposentadoria tanto em nível global quanto local. As populações da Europa, América do Norte, China e Japão estão envelhecendo devido ao aumento da expectativa de vida e à queda das taxas de natalidade. As taxas de fertilidade caíram para uma baixa recorde de 1,7 nascimentos por mulher nos EUA, 1,5 nascimentos na Europa e 1,2 nascimentos na China. Isso tem implicações profundas para cada um desses mercados ao longo do tempo.



Isso resultará em uma população trabalhadora menor e causará um crescimento de renda mais lento ou mesmo uma queda.

Países e empresas precisam seguir uma “imperativa de produtividade”. Os países bem-sucedidos serão aqueles com maior expectativa de vida saudável, maiores taxas de participação da força de trabalho e maiores taxas de produtividade. As empresas bem-sucedidas que geram retornos duráveis para os acionistas serão aquelas capazes de encontrar trabalhadores suficientes, envolvê-los em altas taxas de produtividade e encontrar clientes suficientes.

Outro desafio é entender por que algumas pessoas podem economizar efetivamente para aposentadoria e outras não. Mesmo em países mais ricos, muitas pessoas não têm a capacidade de economizar; e se economizam, muitas vezes usam essas economias para uma emergência, em vez de investir para aposentadoria.

Em alguns países, as pessoas estão realmente economizando demais, mas investindo de menos. Se elas mantiverem seu dinheiro no banco em vez de investir no mercado, não gerarão os retornos necessários para se aposentar com dignidade. Para se aposentar confortavelmente, as pessoas precisam investir suas economias

ao longo de décadas e aproveitar os retornos de longo prazo entregues pelo crescimento dos mercados de capitais.

Investir a longo prazo requer confiança no sistema financeiro e uma crença fundamental de que o amanhã será melhor do que hoje. Precisamos de líderes que dêem motivos para as pessoas terem esperança, que possam articular uma visão de um futuro mais brilhante. E precisamos de instituições que inspirem confiança. Muito do que perdemos nos últimos anos - por meio da Covid, da guerra na Europa, da polarização política, da fragmentação geopolítica e das mudanças macroeconômicas - têm erodido o otimismo, a confiança e a crença em um futuro melhor.

Há muito medo hoje: medo da insegurança econômica, medo do mundo que a próxima geração herdará, medo de como a “polycrisis” que caracteriza o cenário econômico e político moldará o futuro. Mas eu continuo sendo um otimista.

O mundo já enfrentou grandes crises antes. Passamos por elas enfrentando problemas, imaginando um futuro melhor, criando conexões e impulsionando a inovação. Precisamos fazer o mesmo hoje. Nosso trabalho como líderes é mostrar às pessoas como ver oportunidades em desafios que podem ser aproveitados.

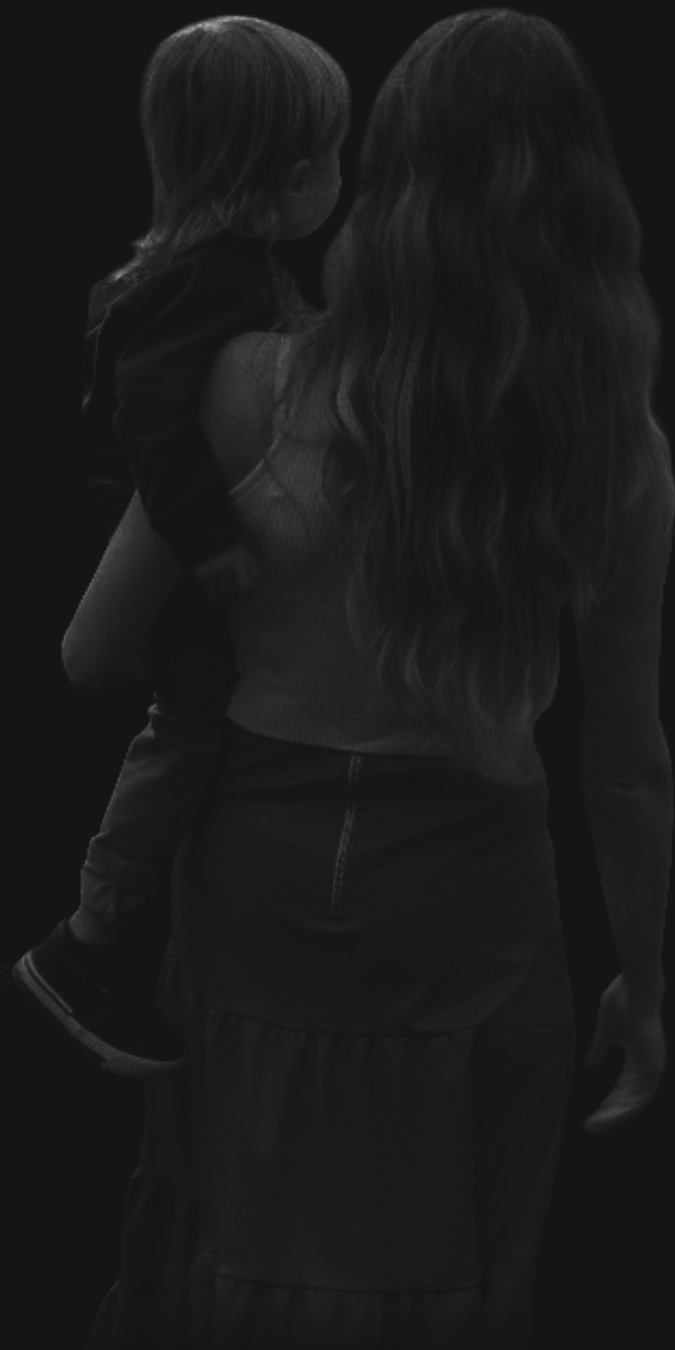
Investir para o futuro é um ato de esperança e otimismo.

Mais da metade do dinheiro gerenciado pela BlackRock está relacionado à aposentadoria. Portanto, ajudar as pessoas a financiar a aposentadoria é uma de nossas principais preocupações.

Para ajudar futuros aposentados, precisamos entender o que impulsiona as decisões financeiras em diferentes mercados e como nos tornarmos um parceiro confiável para aqueles que estão tentando planejar suas necessidades de longo prazo.

As pessoas só investem se acreditarem no futuro e na integridade das instituições financeiras e regulatórias; caso contrário, elas guardam seu dinheiro embaixo do colchão ou fazem movimentos financeiros arriscados na esperança de ficarem ricas da noite para o dia. Quando as pessoas estão com medo, elas podem poupar, mas não investir. Investir em um objetivo financeiro como a aposentadoria é um ato de esperança e otimismo, demonstrando uma perspectiva de longo prazo, confiança nas instituições financeiras e crença na integridade do mercado.

A falta de esperança, especialmente quando nos aproximamos de um período de incerteza e mal-estar econômico - se não de uma recessão completa -, pode ser uma das maiores barreiras para transformar poupadores



em investidores de longo prazo. Em uma pesquisa global realizada no ano passado perguntando se as pessoas achavam que suas famílias estariam melhor em cinco anos, os resultados foram os mais baixos de todos os tempos em 24 de 28 países.

Os níveis de confiança nas instituições financeiras e na esperança pelo futuro variam muito de país para país. Mesmo nos Estados Unidos, onde os mercados de capitais têm sido um enorme

sucesso ao longo dos anos, apenas 58% dos americanos investem no mercado de ações.

Americanos e outras pessoas ao redor do mundo que investiram US\$ 1.000 em um rastreador de índice S&P 500 há 10 anos e deixaram lá, hoje teriam mais de US\$ 3.000 (aqueles mesmos US\$ 1.000 em ações da BlackRock teriam rendido ainda mais e estariam valendo mais de US\$ 4.000). Para aqueles que guardaram o dinheiro embaixo do colchão ou em um pote de café vazio, esses US\$ 1.000 teriam perdido valor depois da inflação. Esse é o poder dos investimentos. Nosso trabalho na BlackRock inclui ajudar mais pessoas a se beneficiarem do poder dos mercados de capitais, tornando o investimento mais acessível, acessível e transparente.

Assim como a internet permitiu que o streaming transformasse a indústria da música, a sociedade precisa transformar como as pessoas planejam a aposentadoria. Precisamos fazer isso de maneira personalizada para as necessidades únicas de cada mercado local, cultura e sistema regulatório. Não há uma solução global para essa crise.

A BlackRock está trabalhando em muitos mercados ao redor do mundo para reduzir as barreiras ao investimento, criando opções que tornam o acesso ao mercado mais fácil e acessível, onde quer que nossos clientes estejam.

2023 marca o 30º aniversário da BlackRock pioneira do primeiro fundo de data-alvo nos EUA, chamado

LifePath. Hoje, a BlackRock gerencia US\$ 350 bilhões em ativos de fundos de data-alvo do LifePath, e nosso negócio de aposentadoria atende a aproximadamente 40 milhões de americanos. O LifePath Paycheck, uma solução que anunciamos em 2020 para o mercado dos EUA, é projetado para dar acesso a uma renda vitalícia na aposentadoria. Onze grandes patrocinadores de planos, representando mais de US\$ 20 bilhões em ativos de data-alvo e mais de 500.000 participantes, escolheram trabalhar com a BlackRock para implementar o LifePath Paycheck como a opção de investimento padrão em seus planos de aposentadoria de seus funcionários.

E este ano, a BlackRock fez um investimento minoritário na Human Interest, que tem como objetivo expandir o acesso aos planos de aposentadoria para pequenas e médias empresas, um segmento carente do mercado.

Na Alemanha, estamos oferecendo planos de poupança de ETFs por meio de distribuidores digitais como Scalable Capital e Trade Republic, dando aos investidores acesso mais fácil aos mercados de capitais. Na França, estamos nos associando à Boursorama para tornar mais fácil para os clientes bancários transformar suas economias em investimentos de longo prazo. Também estamos explorando oportunidades em muitos outros mercados para fornecer soluções de investimento locais para ajudar a enfrentar os desafios da aposentadoria.

Ajudando clientes a navegar e investir na transição global de energia.

Investir a longo prazo requer uma visão ampla do que afetará os retornos, incluindo demografia, políticas governamentais, avanços tecnológicos e a transição para uma economia de baixo carbono. No curto prazo, a política monetária e fiscal será o principal fator de retorno. No longo prazo, os investidores também precisam considerar como a transição de energia, entre outros fatores, afetará a economia, os preços dos ativos e o desempenho dos investimentos.

Há anos, temos visto o risco climático como um risco de investimento. Isso ainda é verdade. Qualquer um pode ver o impacto das mudanças climáticas nos desastres naturais na Califórnia ou Flórida, no Paquistão, em toda a Europa e Austrália e em muitos outros lugares ao redor do mundo. Há mais inundações, mais incêndios florestais e tempestades mais intensas. Na verdade, é difícil encontrar uma parte de nossa ecologia - ou de nossa economia - que não seja afetada. As finanças não são imunes a essas mudanças. Já estamos vendo aumentos nos custos de seguros em resposta a padrões climáticos em mudança.

Segundo a Munich Re, as seguradoras tiveram que cobrir US\$ 120 bilhões por catástrofes naturais em 2022, - uma cifra antes inimaginável. Isso aumenta os preços dos seguros e terá um grande impacto nos proprietários, cujas



casas podem se tornar simplesmente impossíveis de segurar.

O mercado imobiliário dos EUA poderia ver mudanças significativas se as pessoas se mudarem para áreas menos afetadas por mudanças climáticas. Para evitar um êxodo de zonas costeiras e áreas afetadas por secas e incêndios florestais, alguns governos têm subsidiado ou substituído seguros privados. A maioria das apólices de seguro contra enchentes atualmente fornecendo cobertura na Flórida é garantida pelo National Flood Insurance Program (NFIP) do governo federal. O NFIP teve que pedir empréstimos ao Tesouro dos EUA e atualmente está US\$ 20,5 bilhões em dívida.

A transição para uma economia de baixo carbono é uma prioridade para muitos dos nossos clientes. Estes, possuem uma variedade de objetivos e perspectivas de investimento. Temos clientes que desejam investir em maneiras que buscam alinhar com um caminho de transição específico ou acelerar essa transição. Temos clientes que optam por não fazer isso.

Oferecemos escolha para ajudar os clientes a atingir seus objetivos de investimento e gerenciamos seus ativos de acordo com seus objetivos e diretrizes.

Mudanças na política governamental, tecnologia e preferências do consumidor criarão oportunidades significativas de investimento. Alguns de nossos clientes desejam aproveitar as oportunidades criadas em áreas

como investimentos em infraestrutura que beneficiarão tanto os domicílios quanto as economias.

Muitos de nossos clientes também desejam ter acesso a dados para garantir que fatores de risco de sustentabilidade materiais que possam impactar os retornos de ativos de longo prazo sejam incorporados em suas decisões de investimento. É por isso que nos associamos a outras empresas e fornecemos insights sobre como um clima em mudança e a transição podem afetar portfólios a longo prazo. Esses clientes monitoram a transição para emissões de carbono mais baixas da mesma forma que monitoram qualquer outro fator de risco de investimento. Eles querem nossa ajuda para entender os prováveis caminhos futuros das emissões de carbono, como a política governamental afetará esses caminhos e o que isso significa em termos de riscos e oportunidades de investimento.

Não é o papel de um gestor de ativos como a BlackRock engenhar um resultado particular na economia, e não sabemos o caminho e o timing finais da transição. A política governamental, a inovação tecnológica e as preferências do consumidor determinarão, em última análise, o ritmo e a escala da descarbonização. Nosso trabalho é pensar e modelar diferentes cenários para entender as implicações para os portfólios de nossos clientes.

Por isso, a BlackRock tem sido tão vocal nos últimos anos na defesa da divulgação e na realização de perguntas sobre como as empresas planejam

navegar na transição energética. Como acionistas minoritários, não é nosso papel dizer às empresas o que fazer.

Minhas cartas aos CEOs são escritas com um único objetivo: garantir que as empresas gerem retornos duradouros e de longo prazo para nossos clientes.

Na BlackRock, utilizamos dados e análises para ajudar nossos clientes a entender como a transição energética está evoluindo e oferecemos opções sobre como eles gostariam de investir em oportunidades emergentes. Dados melhores são essenciais. Mais da metade das empresas no S&P 500 agora divulgam voluntariamente emissões do Escopo 1 e Escopo 2. Espero que esse número continue a aumentar. Mas, como tenho dito consistentemente ao longo dos anos, cabe aos governos fazer políticas e promulgar legislações, e não às empresas, incluindo gestores de ativos, serem a polícia ambiental.

A transição para emissões de carbono mais baixas refletirá as escolhas regulatórias e legislativas que os governos fizerem para equilibrar a necessidade de energia segura, confiável e acessível com a descarbonização ordenada.

Sabemos que a transição não será uma linha reta. Diferentes países e setores se moverão em diferentes velocidades, e o petróleo e o gás desempenharão um papel vital na atender à demanda global de energia durante essa jornada. Muitos de nossos clientes veem as oportunidades de investimento que surgirão à medida que as empresas

de energia estabelecidas adaptam seus negócios. Eles reconhecem o papel vital que as empresas de energia desempenharão na garantia da segurança energética e em uma transição energética bem-sucedida.

Estamos trabalhando com empresas de energia globalmente que são essenciais para atender às necessidades energéticas da sociedade. Para garantir a continuidade dos preços acessíveis de energia durante a transição, combustíveis fósseis como o gás natural, com medidas para mitigar as emissões de metano, continuarão a ser importantes fontes de energia por muitos anos. A BlackRock também está investindo, em nome de nossos clientes, em dutos de gás natural gerenciados de forma responsável. Por exemplo, no Oriente Médio, investimos em um dos maiores dutos de gás natural, o que ajudará a região a utilizar menos petróleo para a produção de energia.

Os governos estão dando passos maiores para impulsionar a transição para emissões de carbono mais baixas. Por exemplo, vemos a Lei de Redução da Inflação nos Estados Unidos criando oportunidades significativas para investidores alocarem capital para a transição energética. Esta legislação compromete cerca de US \$ 369 bilhões para investimento em segurança energética e mitigação das mudanças climáticas. Isso está atraindo investimentos em tecnologias existentes e emergentes, como captura de carbono e hidrogênio verde. Estamos criando oportunidades para os clientes participarem de projetos de

infraestrutura e tecnologia, incluindo a construção de dutos de armazenamento de captura de carbono e tecnologia que transforma resíduos em gás natural limpo para queima. Os governos europeus também estão desenvolvendo incentivos para apoiar a transição para uma economia com zero emissões líquidas e impulsionar o crescimento.

Algumas das oportunidades de investimento mais atrativas nos próximos anos estarão no espaço de finanças de transição. Dada sua importância para nossos clientes, a ambição da BlackRock é ser o principal investidor nessas oportunidades.

No ano passado, escrevi que os

próximos 1.000 unicórnios não serão empresas de busca ou mídias sociais. Muitos deles serão inovadores sustentáveis e escaláveis - startups que ajudam o mundo a descarbonizar e tornar a transição energética acessível para todos os consumidores. Ainda acredito nisso. Para os clientes que escolhem, estamos conectando-os com essas oportunidades de investimento.

Nossa abordagem para investir na transição é a mesma em toda a nossa plataforma: oferecemos escolha aos nossos clientes; buscamos os melhores retornos ajustados ao risco dentro do mandato que nos é dado; e fundamentamos nosso trabalho com pesquisa, dados e análises.



Há mais inundações, mais incêndios florestais e tempestades mais intensas. Na verdade, é difícil encontrar uma parte de nossa ecologia - ou de nossa economia - que não seja afetada. As finanças não são imunes a essas mudanças.

Transformando a votação por procuração com maior escolha do cliente.

Continuamos a inovar em diversas áreas para expandir as escolhas que oferecemos aos clientes. Alguns de nossos clientes expressaram interesse em um papel mais direto na administração de seu capital, e procuramos oferecer soluções que lhes permitam votar em suas ações. Como escrevi no ano passado para clientes e CEOs corporativos, acredito que, se amplamente adotada, a escolha de votação pode aprimorar a governança corporativa ao trazer novas vozes para a democracia dos acionistas.

A BlackRock tem estado na vanguarda dessa inovação há anos, e vimos outros gestores de ativos seguirem nosso exemplo e adotarem esforços semelhantes. Quase metade de nossos ativos de equidade indexada sob gestão agora são elegíveis para a escolha de votação. Isso inclui todos os ativos de planos de pensão públicos e privados que gerenciamos nos EUA, bem como planos de aposentadoria que atendem a mais de 60 milhões de pessoas em todo o mundo. Clientes que representam mais de US \$ 500 bilhões em AUM optaram por participar da Escolha de Votação para expressar suas preferências.

Quando comecei a escrever cartas para os CEOs das empresas nas quais nossos clientes investem, meu foco era inteiramente na administração e garantir o engajamento que se concentra em



criar valor a longo prazo para nossos clientes. Propusemo-nos a construir a melhor equipe global de administração do setor - para se envolver com as empresas na governança corporativa não apenas durante a temporada de procuração, mas durante todo o ano, porque não achávamos que a dependência do setor em apenas alguns consultores de procuração fosse apropriada. Acreditávamos que nossos clientes esperavam que tomássemos decisões independentes e bem informadas sobre o que era de seu melhor interesse financeiro. E ainda o fazemos.

Tomar essas decisões requer compreender como as empresas estão respondendo aos riscos e oportunidades em evolução. Mudanças na globalização, cadeias de suprimentos, geopolítica, inflação, políticas monetárias e fiscais e clima, tudo pode afetar a capacidade de uma empresa de oferecer valor durável. Nossa equipe de gestão trabalha para promover um melhor desempenho de investimento para nossos clientes, os proprietários de ativos. A equipe faz isso entendendo como a empresa está respondendo a esses fatores financeiramente materiais para o negócio da empresa e defendendo práticas empresariais e governança adequadas. Para muitos de nossos clientes que nos confiaram essa importante responsabilidade, os esforços de gestão da BlackRock são

essenciais para o que eles procuram em nós. Ao mesmo tempo, acreditamos que adicionar mais vozes à governança corporativa pode fortalecer ainda mais a democracia acionária. Mas a democracia só funciona quando as pessoas estão informadas e engajadas.

À medida que mais proprietários de ativos optam por direcionar seus próprios votos, eles precisam ter certeza de que estão investindo tempo e recursos para tomar decisões informadas sobre questões críticas de governança. Os consultores de procuração podem desempenhar um papel importante. Mas se os proprietários de ativos confiarem demais em alguns consultores de procuração, sua voz pode ficar aquém de seu potencial. Certamente, acredito que a indústria se beneficiaria com mais consultores de procuração que pudessem agregar diversidade de visões sobre questões de acionistas.

Em meio a essas mudanças, as empresas também precisarão encontrar novas maneiras de alcançar seus acionistas que escolhem direcionar seus próprios votos, e divulgações robustas e avanços no ecossistema de procuração se tornarão ainda mais importantes.

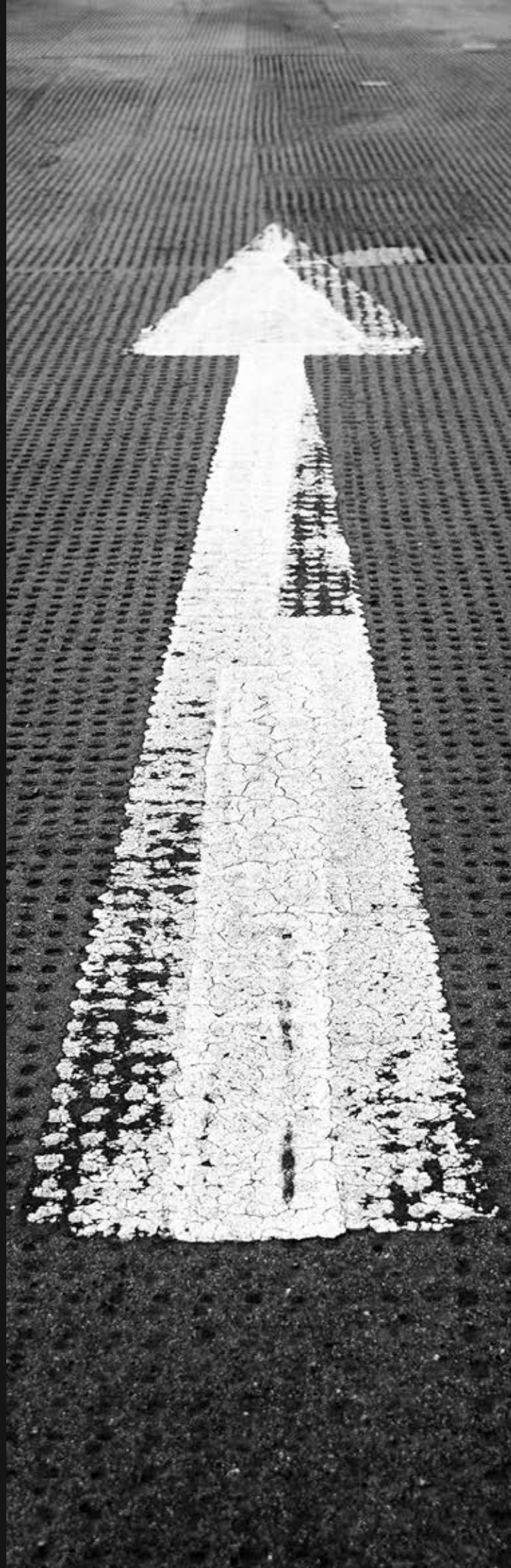
Como o ecossistema de votação mudará na próxima década pode ser uma força transformadora que remodela a governança corporativa.

Benefícios da nossa abordagem centrada no cliente ressoando em nossos resultados.

Hoje e ao longo da história da BlackRock, temos nos concentrado em fornecer os melhores retornos financeiros ajustados ao risco para os clientes - consistentes com suas diretrizes e objetivos individuais. Somos incansáveis em permanecer à frente de suas necessidades, oferecer-lhes mais escolha e inovar para ajudá-los a alcançar o bem-estar financeiro. E os clientes estão vindo para a BlackRock mais do que nunca.

A BlackRock capturou uma parcela líder dos fluxos da indústria de longo prazo em 2022 e entregou crescimento positivo de taxas de base orgânica para o ano. Nos últimos cinco anos, a BlackRock entregou um total de US \$1,8 trilhão em entradas líquidas totais, ou um crescimento médio de ativos orgânicos de 5%, em comparação com fluxos da indústria planos ou negativos. Neste período de cinco anos, os mercados tiveram ralis e contrações, mas a BlackRock consistentemente entregou crescimento, demonstrando o poder de nossa plataforma diversificada.

A BlackRock gerou quase US \$400 bilhões em novos ativos líquidos de longo prazo em 2022, refletindo as decisões de milhares de organizações e investidores que continuamente depositam sua confiança na BlackRock.



Fluxos foram positivos em todas as regiões, incluindo \$230 bilhões de entradas líquidas de longo prazo nos EUA. Geramos crescimento orgânico de ativos em todas as classes de ativos de longo prazo, desde renda fixa até ações, multiativos e alternativos, à medida que os clientes recorriam à BlackRock em busca de soluções para toda a carteira.

As quedas do mercado e o fortalecimento do dólar americano reduziram os AUM da BlackRock em \$1,7 trilhão em 2022, impactando nossos resultados financeiros. Nossos clientes também foram impactados pelo ambiente de mercado complexo de 2022, e a BlackRock está trabalhando com clientes de todos os tamanhos ao redor do mundo enquanto reformulam suas carteiras para o futuro. Diante desse cenário, a BlackRock tem uma responsabilidade ainda maior em ajudar nossos clientes a atravessar a incerteza e dar-lhes confiança para investir a longo prazo.

Vemos muitas oportunidades para que nossos clientes capitalizem a partir da perturbação do mercado - repensando a construção da carteira, beneficiando-se do potencial renovado de geração de renda dos títulos ou realocando para setores que possam ser mais resilientes diante da inflação elevada e das dificuldades do mercado. A BlackRock está posicionada de forma única para ajudar os clientes a navegar por oportunidades nesse ambiente em toda a sua carteira por causa de nossa plataforma diversificada e nossa experiência integrada em gestão de investimentos, tecnologia e consultoria.

Nosso enfoque de carteira inteira ressoa mais do que nunca e sustentou os US\$ 192 bilhões de ingressos líquidos de longo prazo de clientes institucionais em 2022, liderados por vários mandatos significativos de terceirização. Em um ambiente de investimento cada vez mais complexo, estamos vendo uma forte demanda de clientes que buscam parceria com a BlackRock para soluções terceirizadas. Nos últimos dois anos, tivemos a honra de sermos confiados para liderar vários mandatos terceirizados que totalizam mais de US\$ 300 bilhões em AUM, abrangendo clientes e capacidades existentes e novos. Esses clientes escolhem a BlackRock por causa de nossa escala, recursos e expertise para enfrentar os desafios dos mercados, e esperamos que isso continue em 2023.

Em 2022, a BlackRock ajudou milhões de investidores a planejar seu futuro financeiro, enquanto continuavam a recorrer aos ETFs da iShares. Os ETFs da iShares lideraram a indústria com \$220 bilhões em entradas líquidas. Estamos orgulhosos que a iShares ofereça a maior escolha na indústria - somente em 2022, lançamos mais de 85 novos ETFs em todo o mundo.

Os ETFs de títulos lideraram o crescimento da iShares, gerando um recorde de \$123 bilhões em entradas líquidas. Novamente lideramos as entradas líquidas da indústria, e seis dos dez principais ETFs de títulos com maior captação em 2022 foram da iShares. Em 2022, celebramos o 20º aniversário dos ETFs de títulos e hoje oferecemos mais de 450 opções de ETFs de títulos em

nossa plataforma de renda fixa iShares de \$760 bilhões.

Nos últimos 20 anos, os ETFs de títulos quebraram muitas barreiras para o investimento em renda fixa, simplificando como todos os tipos de investidores acessam os mercados. Os ETFs de títulos conectaram o mercado fragmentado de renda fixa com negociação transparente e líquida em bolsa e forneceram uma maneira simples para os investidores comprarem uma carteira de títulos por uma margem de compra-venda conhecida e taxas relativamente baixas. Acreditamos que os ETFs de títulos continuarão a catalisar avanços na estrutura de mercado de renda fixa e se integrarão ainda mais em um mercado de renda fixa eletrônico e cada vez mais moderno.

A necessidade de renda e retornos não correlacionados em meio ao pano de fundo de inflação mais alta, dificuldades no setor bancário e um mercado mais desafiador para as ações públicas continuará a impulsionar a demanda por mercados privados. Em 2022, levantamos \$35 bilhões em capital de clientes em nossa plataforma de alternativos, liderada por crédito privado e infraestrutura. Estamos escalando com sucesso fundos sucessores, entregando fundos maiores por meio da captação de subseqüentes vintages de fundos. Por exemplo, em 2020, nosso terceiro Fundo Global de Energia e Infraestrutura levantou um total de \$5 bilhões, ultrapassando os ativos totais dos vintages I e II combinados. Em 2022, o fundo mais recente da franquia

levantou \$4,5 bilhões em compromissos iniciais de investidores no primeiro fechamento, atingindo mais da metade de seu tamanho-alvo de \$7,5 bilhões.

Os fundos de infraestrutura diversificados da BlackRock também estão proporcionando benefícios às comunidades nos Estados Unidos e ao redor do mundo. Em 2022, anunciamos um acordo para formar o Gigapower, uma joint venture com um dos nossos fundos de infraestrutura diversificados e a AT&T. Após o fechamento, o Gigapower fornecerá uma rede de fibra para clientes e comunidades fora das áreas de serviço tradicionais da AT&T. A rede ajudará a promover esforços para reduzir a divisão digital e, por fim, estimular as economias locais nas comunidades em que o Gigapower opera.

Nosso investimento de várias décadas no Aladdin continua a diferenciar a BlackRock como gestora de ativos e como líder em fintech. Períodos de volatilidade do mercado historicamente destacaram a importância do Aladdin, e em 2022 vimos mandatos recordes de clientes. Vemos que os clientes estão aumentando seus investimentos em tecnologia e aproveitando menos fornecedores para fazer mais com menos; isso é evidenciado pelos nossos mandatos em 2022, com cerca de metade abrangendo vários produtos Aladdin.

Além das nossas capacidades de investimento e tecnologia, nosso grupo de Consultoria de Mercados Financeiros (FMA) desempenha um

papel fundamental no aconselhamento de instituições financeiras e oficiais. Em 2022, concluímos com sucesso a transição dos últimos ativos que tínhamos o orgulho de gerenciar para o Banco da Reserva Federal de Nova York em conexão com programas projetados para facilitar o acesso ao capital para empresas e apoiar a economia no início da pandemia.

Também estamos muito orgulhosos que nosso grupo de FMA esteja trabalhando pro bono com o governo da Ucrânia para fornecer conselhos sobre o projeto de um quadro de investimento. O objetivo é, em última análise, criar oportunidades para investidores públicos e privados

participarem da reconstrução e recuperação da economia ucraniana.

Minhas conversas com o presidente Zelenskyy nos últimos seis meses foram humildes. A coragem e o espírito do povo ucraniano inspiraram milhões ao redor do mundo, e mesmo enquanto continuam lutando no campo de batalha, eles estão planejando reconstruir seu país após a guerra. Eles exemplificam a esperança que todos deveríamos ter, e a BlackRock tem a gratidão de poder ajudá-los a estabelecer uma base para realizar sua esperança por uma Ucrânia livre, pacífica e próspera.



Minhas conversas com o presidente Zelenskyy nos últimos seis meses foram humildes. A coragem e o espírito do povo ucraniano inspiraram milhões ao redor do mundo, e mesmo enquanto continuam lutando no campo de batalha, eles estão planejando reconstruir seu país após a guerra.

Ativos digitais.

Se há uma parte dos serviços financeiros que chamou a atenção nos últimos anos, são os ativos digitais, principalmente devido ao colapso do FTX. Mas além das manchetes - e da obsessão da mídia pelo Bitcoin - acontecem desenvolvimentos muito interessantes no espaço de ativos digitais. Em muitos mercados emergentes, como Índia, Brasil e partes da África, estamos testemunhando avanços dramáticos em pagamentos digitais, reduzindo custos e avançando na inclusão financeira. Em contraste, muitos mercados desenvolvidos, incluindo os EUA, estão atrasados na inovação, deixando o custo dos pagamentos muito mais alto.

Para a indústria de gestão de ativos, acreditamos que o potencial operacional de algumas das tecnologias subjacentes no espaço de ativos digitais poderia ter aplicações empolgantes. Em particular, a tokenização de classes de ativos oferece a perspectiva de impulsionar eficiências nos mercados de capitais, encurtando as cadeias de valor e melhorando o custo e o acesso para os investidores. Na BlackRock, continuamos a explorar o ecossistema de ativos digitais, especialmente as áreas mais relevantes para nossos clientes, como blockchains com permissão e tokenização de ações e títulos.

Embora a indústria esteja amadurecendo, há claramente riscos elevados e uma necessidade de regulamentação neste mercado. A

BlackRock está comprometida com a excelência operacional, e planejamos aplicar os mesmos padrões e controles aos ativos digitais que aplicamos em todo o nosso negócio.



Estratégia para crescimento de longo prazo.

Nas últimas três décadas, a BlackRock tem liderado ouvindo nossos clientes. Nosso crescimento reflete este compromisso profundo em compreender suas necessidades, construir nossa estratégia para abordá-las no contexto das oportunidades de mercado e, em seguida, executar com disciplina.

Em 2022, nossa equipe de gestão e Conselho passaram tempo avaliando nossa estratégia de crescimento nos próximos três a cinco anos. Nos desafiamos a pensar sobre quais ações tomaríamos se soubéssemos que os mercados seriam mais limitados e voláteis nos próximos anos. Tivemos essa discussão reconhecendo que podemos aprender e construir a partir de crises e mudanças. Como executamos oportunidades que surgem em meio a deslocamento de mercado e perturbação da indústria? Como garantimos que sairemos ainda mais fortes, como fizemos ao longo de nossa história?

Emergimos com forte convicção em nossa estratégia e nossa capacidade de executar com escala e disciplina de despesas. Nossa estratégia permanece centrada no crescimento de Aladdin, iShares e mercados privados, mantendo o alfa no coração da BlackRock, liderando em investimento sustentável e aconselhando clientes em todo o seu portfólio.



E vemos oportunidades crescentes em áreas como finanças de transição, terceirização institucional, mais personalização de portfólios institucionais e de riqueza e investimentos alternativos para clientes de riqueza globalmente.

Os clientes cada vez mais desejam trabalhar com a BlackRock como uma gestora de ativos global, multiprodutos e orientada para soluções, com uma forte cultura de investimento e a capacidade de solucionar necessidades tecnológicas. Mesmo sendo a maior gestora de ativos do mundo, ainda temos apenas 3% de participação na receita de uma indústria fragmentada. Continuamos a visar um crescimento orgânico de 5% durante um ciclo de mercado e esperamos superar a indústria em mercados em alta e em baixa.

Sentimo-nos honrados por nossos clientes terem nos confiado quase US\$ 400 bilhões em novos ativos líquidos de longo prazo em 2022. Olhando para o futuro, vemos necessidades de clientes semelhantes moldando o conjunto de oportunidades.

O papel da renda fixa em um portfólio está se tornando cada vez mais relevante - pela primeira vez em anos, os investidores podem obter rendimentos muito atrativos sem assumir muito risco de duração ou crédito. Instituições e indivíduos visando algo em torno de um retorno de 7% tiveram que gerenciar alocações em ações, títulos e alternativos para tentar alcançar esse rendimento. Hoje, podem atender a essa

meta investindo quase que inteiramente em títulos.

Os clientes estão procurando a BlackRock para ajudá-los a aproveitar oportunidades geracionais no mercado de títulos, e nossa plataforma de renda fixa e caixa de US \$ 3,2 trilhões está bem posicionada para capturar a demanda acelerada. Além de nossos fluxos líderes de mercado em ETFs de títulos, os clientes estão recorrendo à plataforma ativa diversificada da BlackRock. E acreditamos que as preocupações recentes com a segurança do dinheiro em depósitos bancários acelerarão ainda mais a demanda pelas opções de gestão de caixa que oferecemos.

Nossos sucessos notáveis na integração e execução de mandatos significativos de terceirização nos últimos anos catalisaram o diálogo com mais clientes.

No início de 2023, dois clientes de pensões significativos anunciaram que haviam selecionado a BlackRock para mandatos significativos de OCIO, confiando na BlackRock para cuidar das pensões de seus membros. Esses são mais exemplos de como a variedade de recursos, experiência e conectividade profunda da BlackRock nos mercados locais estão ressoando com os clientes.

À medida que os clientes desejam cada vez mais terceirizar ou consolidar provedores, o poder da plataforma de investimento e tecnologia diversificada da BlackRock se torna ainda mais evidente. Podemos oferecer soluções

em toda a carteira dos clientes, incluindo liderança de mercado em ETFs, ativos e mercados privados. Em ETFs, esperamos que o setor alcance US \$ 15 trilhões nos próximos anos, com a iShares liderando esse crescimento. No ativo, estamos encontrando novas maneiras de gerar alfa e oferecer alocação ativa dinâmica com carteiras modelo. E o investimento que fizemos ao longo dos anos em nossa plataforma de mercados privados está nos posicionando para capturar oportunidades emergentes em crédito privado, infraestrutura e finanças de transição - especialmente se virmos menos empréstimos dos bancos.

Aladdin é fundamental para como atendemos aos clientes em toda a nossa plataforma. Não é apenas o sistema operacional que une toda

a BlackRock; é um componente chave de muitos de nossos maiores relacionamentos com clientes. Nosso impulso no Aladdin nunca foi tão forte, como evidenciado por um ano recorde de vendas líquidas em 2022, e nossas capacidades de consultoria continuam a desempenhar um papel crítico em nosso diálogo com os clientes.

Como a BlackRock demonstrou muitas vezes desde a sua fundação, ambientes desafiadores criam oportunidades únicas para o crescimento futuro, e sempre emergimos mais fortes e mais profundamente conectados com nossos clientes. Eu acredito que o melhor da BlackRock está à nossa frente, e estamos comprometidos em fornecer o poder de nossa plataforma unificada para beneficiar nossos clientes, funcionários e acionistas.



Como a BlackRock demonstrou muitas vezes desde a sua fundação, ambientes desafiadores criam oportunidades únicas para o crescimento futuro, e sempre emergimos mais fortes e mais profundamente conectados com nossos clientes.

Desenvolvendo nossa liderança e cultura.

No ano passado, tive um aniversário significativo, e esse marco certamente foi um momento para reflexão sobre minha própria liderança e o papel e responsabilidades da BlackRock ao longo dos anos. Quando fundamos a BlackRock, eu tinha 35 anos: não poderia imaginar que ela cresceria na empresa que é hoje. Aprendi muito sobre liderança nesse período, e minha responsabilidade mais importante agora é cultivar e orientar líderes em toda a empresa. Nunca estive tão animado com o talento, a expertise e a liderança da empresa e seu potencial para continuar inovando de acordo com as necessidades de nossos clientes, entregando valor para os acionistas e impulsionando a BlackRock para o futuro.

A BlackRock - e muitas empresas em setores diversos - fez a transição para trabalhar remotamente durante a pandemia com sucesso. A tecnologia moderna e o trabalho remoto provaram ser os salvadores da economia.

Aprendemos que, enquanto trabalhamos remotamente, nossos líderes podem executar em suas verticais muito bem. Mas os clientes não vêm à BlackRock porque podemos entregar em uma, duas ou três verticais - eles vêm até nós porque podemos entregar nossa plataforma completa em uma experiência One BlackRock - o que chamamos de liderança horizontal.



Os líderes de maior sucesso da BlackRock trabalham horizontalmente. Eles trabalham em equipes e grupos para inovar, avançar em nossos objetivos e entregar para nossos clientes. Temos uma equipe de liderança diversa, mas todos são unidos pelo compromisso de trabalhar juntos para servir nossos clientes. Os últimos três anos têm sido um desafio para qualquer cultura corporativa. Com o isolamento, seguido por uma reabertura desigual, corre o risco da cultura corporativa erodir e dificultar o aprendizado e o crescimento dos novos funcionários da equipe. Isso é algo que ouço de quase todos os líderes corporativos com quem falo.

Os CEOs de sucesso entendem a necessidade de construir vínculos com toda a gama de seus stakeholders - mas especialmente seus funcionários. No ano passado, escrevi para líderes corporativos sobre a importância de se adaptar ao novo mundo do trabalho e forjar conexões fortes com os funcionários. A pesquisa da BlackRock mostra uma forte correlação entre empresas com melhores avaliações de cultura e valores em comparação com os pares da indústria e seus retornos de ações. Mais de um ano depois, esse imperativo é ainda mais essencial. Em

um mundo onde a capacidade das empresas de atrair os melhores talentos pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso, construir vínculos que vão além do salário nunca foi tão importante.

Durante a pandemia, a BlackRock trabalhou incansavelmente para manter nossas equipes conectadas e nossa cultura vibrante. Até realizamos um esforço em toda a empresa para renovar e atualizar os Princípios BlackRock - que nos guiaram ao longo de nossa história. Agora, estamos focados em trazer nossas pessoas de volta juntas pessoalmente, incluindo em nossa nova sede em Nova York e em nossos escritórios e com clientes em todo o mundo.

Sempre queremos estar à frente das necessidades de nossos clientes e, para isso, precisamos manter o foco na produtividade, inovação e conectividade. Isso significa ter pessoas trabalhando lado a lado, não se olhando em telas.

Olhando para o futuro, o grande desafio para a próxima geração de líderes será trazer as pessoas de volta ao escritório para forjar os vínculos culturais de que uma empresa precisa para ter sucesso.

Nosso Conselho de Administração.

Nosso Conselho desempenha um papel crucial em nosso sucesso a longo prazo, incluindo a revisão da estratégia de longo prazo da BlackRock e a avaliação dos riscos e oportunidades para o nosso negócio. Sua expertise e experiência diversificadas ajudam a orientar a empresa e fortalecer nossa governança corporativa.

Damos cuidadosa consideração à composição de nosso Conselho para garantir que esteja posicionado para o sucesso a longo prazo. Estamos comprometidos em evoluir nosso Conselho ao longo do tempo para refletir a amplitude de nosso negócio global e buscamos diretores com uma mistura diversa de experiência e qualificações.

Temos uma grande sorte de ter tido Beth Ford como uma diretora valorizada da BlackRock, trazendo novas perspectivas e expertise para o Conselho. Em 2022, Beth decidiu ser apropriado renunciar ao nosso Conselho, dado o novo cargo de seu cônjuge como CIO da Minnesota State Board of Investment. Somos gratos pelas muitas contribuições que Beth fez como membro do Conselho da BlackRock.

Nosso Conselho compartilha meu foco em garantir que estamos desenvolvendo a próxima geração de líderes para a empresa. À medida que inovamos e evoluímos continuamente



nosso negócio para estar à frente das necessidades de nossos clientes, também evoluímos nossa organização e nossa equipe de liderança. Fundamental para fornecer todo o poder da One BlackRock aos nossos clientes é ter uma equipe de liderança sênior com experiência profunda, conhecimento e conectividade em toda a empresa - uma equipe que abraça a liderança horizontal.

Realizamos mudanças organizacionais e de liderança a cada poucos anos porque acreditamos que essas mudanças trazem grandes benefícios para nossos clientes, nossos acionistas, nossa empresa e para nossos líderes. Essas mudanças nos mantêm mais conectados e estimulam novas ideias, ajudando-nos a antecipar melhor as necessidades dos clientes. Em 2022, anunciamos que vários de nossos líderes sêniores assumiriam novos papéis para aprimorar sua diversidade de experiência, perspectiva global e conectividade One BlackRock,

permitindo-lhes levar a BlackRock a novas alturas.

Gary Shedlin é um dos líderes que teve um impacto profundo na BlackRock que você conhece hoje. Uma das mudanças em nossa liderança refletiu o desejo de Gary de assumir um novo papel, trabalhando novamente diretamente com os clientes. Ele é um grande amigo e ajudou a impulsionar um forte crescimento para a BlackRock e nossos acionistas nos últimos 10 anos como CFO e por muitos anos antes disso como consultor. Estou feliz que ele continue conosco na BlackRock como Vice-Presidente, focado em um número de nossos relacionamentos estratégicos com clientes. Estou feliz por estar trabalhando em parceria com Martin Small como nosso novo CFO. Ele possui conhecimento e experiência profunda de seus 16 anos na BlackRock em uma variedade de funções diferentes - um verdadeiro exemplo de alguém que demonstrou liderança horizontal na empresa.



Realizamos mudanças organizacionais e de liderança a cada poucos anos porque acreditamos que essas mudanças trazem grandes benefícios para nossos clientes, nossos acionistas, nossa empresa e para nossos líderes.

Olhando para o futuro.

Escrever esta carta é sempre uma oportunidade para refletir sobre o ano passado e pensar sobre o que o futuro pode trazer. Quando escrevi no ano passado, a Rússia acabara de invadir a Ucrânia, a globalização estava mudando, a inflação estava aumentando e as taxas de juros estavam prestes a subir acentuadamente. O mundo ainda está lidando com muitas dessas mudanças e a volatilidade do mercado que as acompanha. Estou muito orgulhoso de como nossa equipe de liderança guiou nossa empresa, entregou para nossos clientes, criou valor para nossos acionistas e retribuiu às nossas comunidades.

Minha crença profunda no poder dos mercados de capitais e na importância de estar investido neles é tão forte quanto quando fundamos a BlackRock há 35 anos. Eu sei que essa crença é firmemente mantida pelos meus colegas da BlackRock em todas as partes da organização. O compromisso deles em viver nosso propósito, evoluir à frente das necessidades dos clientes e tornar o acesso aos mercados de capitais mais fácil e acessível para pessoas em todo o mundo me deixa incrivelmente otimista em relação ao futuro.

Eu mudei a forma como ouço música, mas volto a algumas músicas repetidamente. O mesmo acontece quando se trata de temas pelos quais defendo em nome de nossos clientes.

Uso minha voz para defender os clientes da BlackRock, incentivar as pessoas a investir com uma perspectiva de longo prazo e falar sobre riscos e oportunidades que os investidores precisam navegar. Desde a fundação da BlackRock, sempre fomos inabaláveis em nosso compromisso de servir nossos clientes e, ao fazer isso, entregamos retornos excepcionais para nossos acionistas.

Atenciosamente,



Laurence D. Fink
Chairman e Chief Executive Officer



III FÓRUM BRASILEIRO DO CAPITALISMO CONSCIENTE

pelos 10  *igualdades*

Em 2023, quando completa 10 anos no Brasil, o Instituto Capitalismo Consciente Brasil se levanta diante do desafio de dar voz a discussões sobre 10 impactantes desigualdades do país.

Para promover as discussões em torno de alternativas e ações orientadas para a redução destas desigualdades, a terceira edição do Fórum Brasileiro do Capitalismo Consciente será dividida em duas etapas.

No primeiro semestre, contará com uma abordagem regional por meio de 11 eventos protagonizados pelas filiais do Capitalismo Consciente no Brasil. No segundo semestre, para fechar o ano comemorativo, a matriz fará um evento na cidade de São Paulo.

Saiba mais e participe!

[Quero saber mais!](#)



**CAPITALISMO
CONSCIENTE**
BRASIL



Março de 2023