

# ASSEMBLEIAS DE ACIONISTAS

# 2026

As Assembleias de Acionistas de 2026 não serão mais um ritual burocrático para aprovar contas, renovar conselhos e validar políticas de remuneração. Elas se tornaram, de forma inequívoca, o palco onde se confrontam três forças que, a meu ver, estão redefinindo o capitalismo contemporâneo: a geopolítica estressante e volátil, a pressão crescente dos investidores institucionais e a urgência de uma governança corporativa capaz de sustentar empresas em um mundo fragmentado.

por **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ**

Esta temporada de Assembleias de 2026 será a primeira totalmente moldada pelo “novo regime” descrito nas *2025 & 2026 Annual Chairman’s Letter to Investors* de Larry Fink - menos globalização, mais risco geopolítico, IA como força concentradora de valor, energia e infraestrutura como temas estratégicos, e uma pressão crescente para que o capitalismo funcione “para mais gente”. Qualificando alguns dos pilares deste novo regime, entendemos que:

## **RISCO GEOPOLÍTICO TORNOU-SE TEMA DE GOVERNANÇA E DE VOTO**

A guerra comercial entre grandes potências, a disputa tecnológica global, a corrida por autossuficiência energética e a reorganização das cadeias de suprimentos transformaram a geopolítica em um fator de risco tão relevante quanto câmbio, juros ou demanda.

Empresas que antes tratavam geopolítica como um capítulo periférico do relatório anual agora precisam demonstrar aos acionistas:

- Onde estão expostas a tensões internacionais?
- Como estão diversificando fornecedores?
- Quais planos têm para garantir energia, dados e infraestrutura?
- Como pretendem operar em um mundo de tarifas, sanções e blocos rivais?

Em 2026, acionistas não aceitarão respostas vagas. Eles querem cenários, planos de contingência e clareza estratégica. Isso significa que, propostas de reorganização societária, realocação de plantas, diversificação de fornecedores e investimentos em resiliência podem ser questionadas ou apoiadas com mais intensidade. Conselheiros sem domínio de geopolítica podem ser rejeitados em votação de reeleição. A Assembleia será o lugar onde essa transparência - ou sua ausência - ficará evidente.

### **O NOVO CAMPO DE BATALHA DOS VOTOS PASSOU A SER IA, CONCENTRAÇÃO DE VALOR E DESIGUALDADE**

Fundos de pensão, gestores globais e investidores de longo prazo estão mais vocalizados do que nunca. Eles sabem que o mundo mudou - e querem garantir que as empresas nas quais investem mudem junto.

Os institucionais estão exigindo:

- **Conselhos com competência real** em IA, energia, infraestrutura e geopolítica.
- **Planos de remuneração alinhados ao longo prazo**, não ao trimestre.
- **Estratégias de IA responsáveis**, que não ampliem desigualdades internas.
- **Transparência radical** sobre riscos e alocação de capital.
- **Compromisso com inclusão financeira**, participação dos funcionários e acesso mais amplo ao mercado de capitais. Conselhos serão cobrados sobre planos de ações para funcionários, participação nos lucros, inclusão de pequenos investidores, e desenho de produtos que permitam mais gente investir.

Os investidores institucionais estão enviando um recado claro: **“Governança não é cosmética, é sobrevivência.”** A mensagem é inequívoca: **quem não demonstrar maturidade de governança será penalizado nas votações** - e, em alguns casos, no valuation.



**Em 2026, acionistas não aceitarão respostas vagas. Eles querem cenários, planos de contingência e clareza estratégica. Isso significa que, propostas de reorganização societária, realocação de plantas, diversificação de fornecedores e investimentos em resiliência podem ser questionadas ou apoiadas com mais intensidade.**



### **MENOS RÓTULO ESG, MAIS PRAGMATISMO ENERGÉTICO E INDUSTRIAL**

Realismo industrial, menos rótulo ESG, mais foco em como a empresa lida com energia, segurança, produtividade e inclusão financeira real. Quem continuar preso a um ESG superficial, de relatório, parecerá totalmente fora de sintonia com a realidade atual.

**As Assembleias cobrarão coerência entre discurso e capex uma vez que o olhar dos acionistas poderá questionar:**

- Se a empresa está investindo em energia confiável e barata.
- Se a transição energética é realista e financeiramente sólida.
- Se há plano para data centers, infraestrutura digital e segurança energética.

**O que impactará diretamente nas Assembleias:**

- Projetos “verdes” sem retorno claro podem ser rejeitados.
- Conselhos sem expertise em energia/infraestrutura podem sofrer oposição.
- Relatórios ESG genéricos serão mal recebidos.

## ENFOQUE

### MERCADOS DE CAPITALIS COMO “VOLANTE DA PROSPERIDADE”

Acreditamos que o crescimento virá dos mercados de capitais, não dos governos. Isso muda a expectativa dos acionistas pressionando por alocação de capital de longo prazo impactando as assembleias a partir de 2026 em:

- Questionamentos sobre dividendos excessivos em detrimento de investimento estratégico.
- Pressão por transparência em projetos de longo prazo (IA, energia, infraestrutura).
- Mais votos contrários a planos de remuneração desalinhados com criação de valor duradouro.

### EMPRESAS FAMILIARES: ASSEMBLEIAS MAIS EXIGENTES E MENOS TOLERANTES

O desafio é imenso: A combinação de sucessão, profissionalização e pressão de minoritários cria um ambiente em que: decisões centralizadas demais, conselhos simbólicos, falta de clareza estratégica e ou conflitos entre família e negócio podem se tornar bombas-relógio.

#### Profissionalização e institucionalização do capital:

- Se os mercados de capitais são o “volante da prosperidade”, empresas familiares que continuam fechadas demais podem perder acesso a capital barato e a oportunidades de consolidação.
- A carta de 2026 de Larry Fink fala em ampliar acesso aos mercados para mais pessoas; isso vale também para famílias: abrir capital parcial, emitir dívida, trazer sócios estratégicos pode ser parte da agenda.

#### Governança de sucessão em ambiente de ruptura:

- A próxima geração terá de lidar com IA, energia, desglobalização e maior escrutínio social. Conselhos de família precisam discutir se a estrutura atual (acordos de acionistas, conselhos consultivos, protocolos familiares) está preparada para decisões de risco geopolítico e tecnológico.

#### Estratégia de localização e “friend shoring”:

- Empresas familiares exportadoras ou dependentes de insumos importados precisam revisar: onde produzo, com quem me financio, em quais jurisdições estou exposto? Isso é governança estratégica, não só de gestão.

Famílias empresárias que desejam preservar legado precisam entender que governança não é perda de controle - é a única forma de garantir continuidade em um mundo imprevisível.

### EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO: ASSEMBLEIAS MAIS TÉCNICAS E POLITIZADAS

A temporada de assembleias de 2026 será um teste de estresse. Conselhos mal preparados, políticas de remuneração desalinhadas, relatórios ESG superficiais e estratégias de IA improvisadas serão alvos de votos contrários - e de questionamentos públicos. Larry Fink na sua carta anual 2026 chama a atenção para:

#### Board com competência em geopolítica, IA e energia:

- O recado é claro: conselhos que não entendem de IA, infraestrutura digital, energia e geopolítica estão “dirigindo no nevoeiro”. A composição do board precisa refletir esse novo mix de riscos e oportunidades.

#### Transparência sobre alocação de capital de longo prazo:

- Fink insiste em investimentos de longo prazo em infraestrutura, transição energética e tecnologia. Investidores vão perguntar: qual é o plano de 10–20 anos da companhia? Como o capex conversa com essa agenda?

- Deslocamento do discurso ESG para “realismo industrial”:

### O QUE ESTÁ EM JOGO EM 2026?

#### Reconfiguração da globalização e “friend shoring”

- Estamos assistindo guerras com repercussão global, reordenação de cadeias (EUA–China, Rússia–Ocidente, Oriente Médio), países pagando mais caro para produzir “em casa” ou em países aliados.
- Isso se traduz em: mais incentivos industriais domésticos, tarifas, subsídios à defesa, chips, energia, mineração crítica etc.

#### Corrida por energia e segurança

- A tensão entre descarbonização e segurança energética aparece como tema central: não é mais só “net zero”, é “como garantir energia confiável e barata enquanto transiciono”.
- Guerras, sanções e choques de oferta (gás, petróleo, metais críticos) tornam energia e infraestrutura ativos geopolíticos, não apenas econômicos.

#### IA como ativo estratégico e vetor de desigualdade

- A IA é tratada como tecnologia de ruptura comparável ao computador, com dois efeitos: **Geopolítico**: corrida entre blocos (EUA, China, Europa, etc.) por chips, dados,



## O recado é claro: conselhos que não entendem de IA, infraestrutura digital, energia e geopolítica estão “dirigindo no nevoeiro”.



modelos, nuvem. E, **Socioeconômico**: concentração de valor em poucas empresas privadas e investidores com acesso a esses ativos.

### “Capitalismo doméstico” e aposentadoria

- Larry Fink chama a atenção na correlação entre geopolítica com previdência: governos endividados,

necessidade de capital privado para financiar infraestrutura, defesa, energia e, ao mesmo tempo, um “silencioso” problema de aposentadoria em sociedades que envelhecem.

- A mensagem implícita: o capital de longo prazo (fundos de pensão, seguradoras, investidores individuais) será chamado a financiar a agenda estratégica dos países.

As Assembleias deste ano vão decidir muito mais do que nomes de conselheiros ou políticas de dividendos. Elas vão definir:

- Quem está preparado para competir em um mundo fragmentado?
- Quem entende que IA é estratégia, não modismo?
- Quem sabe alocar capital com visão de décadas?
- Quem está disposto a compartilhar valor com funcionários e pequenos investidores?
- Quem tem coragem de enfrentar a realidade geopolítica sem ilusões?

### Os “pontos de atrito” mais prováveis nas Assembleias de 2026, serão:

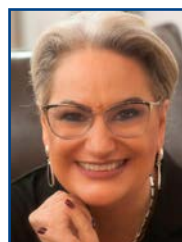
TEMA	POR QUE VAI GERAR ATRITO?	QUEM PRESSIONA?
Reeleição de Conselheiros	Falta de expertise em IA / Energia / Geopolítica	Institucionais
Planos de Remuneração	Desalinhamento com valor de longo prazo	Todos
Transição Energética	ESG superficial ou caro demais	Institucionais e Ativistas
Uso de IA	Risco de desigualdade e demissões	Funcionários e Minoritários
Estratégia de Localização	Cadeias frágeis ou dependência de países de risco	Institucionais
Sucessão em Empresas Familiares	Falta de clareza e profissionalização	Minoritários

Empresas que entrarem na Assembleia de 2026 com discursos prontos e respostas genéricas sairão menores. Empresas que entrarem com clareza, coragem e governança sólida sairão fortalecidas.

Concluindo: 2026 é o ano em que as Assembleias deixam de ser um evento administrativo e se tornam um teste público de maturidade estratégica. A geopolítica exige resiliência. Os institucionais exigem responsabilidade. O mercado exige visão de longo prazo. E a sociedade exige que o capitalismo funcione para mais gente.

As empresas que entenderem isso agora estarão na linha de

frente da próxima década. As que não entenderem... serão lembradas como parte de um modelo de Capitalismo que ficou para trás. **RI**



#### ADRIANA DE ANDRADE SOLE

é Engenheira Eletricista. Autora de livros sobre Governança Corporativa. Conselheira Fiscal da Vale S.A. e Sociedade Mineira de Engenheiros. Conselheira de Administração certificada pelo IBGC desde 2010 e da Editora Fórum. Professora convidada da FDC, PUC Minas e KPMG. Sócia fundadora da Tradecon Business. Especialista em estruturação de governança em organizações de pequeno e médio porte.  
adrianasole2021@gmail.com