

ACORDOS DE ACIONISTAS & ESTATUTOS SOCIAIS

RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revista**RI**.com.br

RESOLUÇÃO CVM 244

**RISCO NÃO
REPORTADO**

CONTINUA SENDO RISCO?

por **DENYS ROMAN**

COMO REPORTAR O

ROI DE IA

PARA IMPRESSIONAR
INVESTIDORES

por **WILLIAM COX** e **ELISA CASTELANI**

Charles Krieck

Presidente da **KPMG**, Brasil e América do Sul

**40 ANOS DE DESAFIOS &
ENTREGAS CONSISTENTES**

por **CIDA HESS**, **MÔNICA BRANDÃO** e **JOSÉ CARLOS PARANHOS**

n°302

JUN | JUL 2026




DE GERAÇÃO



Toda casa
tem Dexco.

**Há 75 anos, nossa maior
obra é estar presente na
vida das pessoas.**

deca portinari hydra duratex castelatto ceusa durafloor



EM GERAÇÃO

A cada nova casa, a cada reforma, seguimos presentes, colocando em prática o nosso propósito de oferecer **Soluções para Melhor Viver.**

DEXCO 75 anos

RI

nº 302 • Jun | Jul 2026



51



06 Ponto de Vista

Resolução CVM 244:
Risco não reportado
continua sendo risco?

POR DENYS ROMAN

10 Orquestra Societária

Entrevista: Charles Kriek,
presidente da KPMG,
Brasil e América Latina

POR CIDA HESS, MONICA BRANDÃO
E JOSÉ CARLOS PARANHOS

20 Voz do Mercado

Acordos de Acionistas
& Estatutos Sociais

POR JOÃO PEDRO NASCIMENTO

26 Inteligência Artificial

Como reportar
o ROI de IA para
impressionar investidores

POR WILLIAM COX E ELISA CASTELANI

30 Enfoque

O novo desafio da
Governança na Era da
Inteligência Artificial

POR GLADES CHUERY

34 Espaço APIMEC Brasil

EBITDA pela IFRS 18

POR PATRICK MATOS

38 Conselhos de Administração

Seleção de Conselheiros

POR FÁBIO COIMBRA

42 IBGC Comunica

Governança na gestão
eficaz no Futebol

POR LUCAS LEGNARE

44 Diversidade

Diversidade de Gênero
nos Conselhos: o Brasil
está ficando para trás?

POR ANGÉLICA CONSIGLIO

46 Educação Financeira

Empresas Familiares:
entre o legado
e o abandono

POR JURANDIR SELL MACEDO

48 Liderança

Além do Crachá:
a liderança e o risco
da pessoa chave

POR LUCIANA TANNURE

51 IBRI Notícias

In Memoriam:
Doris Wilhelm,
uma vida dedicada às
Relações com Investidores

63 Opinião

IA ganha espaço
no setor financeiro
e desafia governança
das empresas

POR JOAB JR.



REVISTA RI®

É uma publicação mensal da IMF Editora Ltda.

Av. Erasmo Braga, 227 - sala 511

20020-000 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: (21) 2240-4347

ri@imf.com.br

www.revistaRI.com.br

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

Conselho Editorial: André Vasconcellos, Cida Hess, Eduarda La Rocque, Eliane Lustosa, Fábio Henrique de Sousa Coelho, Jurandir Macedo, Marcelo Mesquita, Mônica Brandão, Ricardo Amorim, Roberto Teixeira da Costa, Sonia Consiglio e Thomás Tosta de Sá

Projeto Gráfico: DuatDesign

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

O SITE DA SUA EMPRESA REALMENTE TEM A CARA DELA?

WEBSITES DE RELAÇÃO COM INVESTIDORES | CORPORATIVO | E DE SUSTENTABILIDADE

Soluções tecnológicas, sob medida, que enriquecem a experiência de cada visitante e otimizam seu tempo de manutenção.



FERRAMENTAS PRÓPRIAS DE RI



TECNOLOGIA RESPONSIVA



SEGURANÇA



CUSTOMIZAÇÃO



SEO

FERRAMENTAS PRÓPRIAS E CUSTOMIZADAS DE RI:

- Gráficos interativos
- Simulador de investimento
- Evolução das ações
- Séries históricas
- Histórico de cotações
- Plataforma de webcast
- Gestão e disparo de mailing com relatório de envios
- Principais recomendações de acessibilidade do WCAG



QUER SABER MAIS?
BRIDGE.AATB.COM.BR

BRIDGE

COMUNICAÇÃO COM INVESTIDORES

JPN

ADVOGADOS ●

Mercado de Capitais

Direito Societário

M&A

Contratos Empresariais

Excelência técnica. Visão estratégica.

O JPN Advogados nasce com uma proposta clara: atuar ao lado do cliente, com responsabilidade na construção de soluções jurídicas seguras e fundamentadas.

Resolução CVM 244

Risco não reportado continua sendo risco?

A Resolução CVM 244/2026 altera a lógica da Resolução CVM 193/2023 para adoção das normas IFRS S1/S2, no Brasil CBPS 01 e 02. O ponto central é a revogação da obrigatoriedade geral do relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade a partir dos exercícios sociais iniciados em 2026, substituída por regime de opção acompanhado de justificativa ao mercado em caso de não adoção.

por **DENYS ROMAN**

A resolução, contudo, não muda a natureza econômica dos riscos de sustentabilidade (sociais, ambientais e climáticos) nem das oportunidades associadas à agenda. Há diferença entre risco inerente, risco gerenciado e risco reportado. Riscos físicos relacionados a eventos climáticos extremos, por exemplo, podem afetar fluxos de caixa, ativos e passivos. Quando não são mapeados e gerenciados, seus efeitos podem aparecer depois em releases e apresentações de RI como eventos não recorrentes que afetaram o resultado.

A ausência de relatório obrigatório não reduz a exposição econômica da companhia. Se credores e investidores tiverem menor visibilidade sobre a capacidade da empresa de gerir esses riscos, a percepção de incerteza pode aumentar, com efeitos sobre custo de capital e avaliação de crédito.

A partir de 2027, a companhia aberta que optar por não arquivar o relatório deverá justificar essa decisão por comunicado ao mercado, referente ao exercício social de 2026. Para quem decidir arquivar, o padrão permanece elevado: aderência ao padrão CBPS/ISSB, tempestividade, conectividade



A ausência de relatório obrigatório não reduz a exposição econômica da companhia. Se credores e investidores tiverem menor visibilidade sobre a capacidade da empresa de gerir esses riscos, a percepção de incerteza pode aumentar, com efeitos sobre custo de capital e avaliação de crédito.



financeira, controles, asseguração razoável e consistência informacional. Soma-se a isso a necessidade de manter a publicação por três anos consecutivos.

A decisão de publicar, não publicar ou preparar-se para publicar não deveria ser tratada como escolha operacional baseada apenas em custo de observância ou restrição de capacidade. Trata-se de decisão de governança, que deve considerar efeitos sobre valuation, crédito, capital, seguros, reputação e relacionamento com investidores.

O Formulário de Referência permanece canal relevante para divulgação de fatores de risco sociais, ambientais e climáticos materiais. Quando a companhia entender que determinados itens não são aplicáveis, a justificativa deve ser consistente. Ainda assim, os instrumentos não se confundem: o relatório CBPS/ISSB exige processos técnicos específicos, controles, evidências, conectividade financeira e asseguração independente.

A Resolução CVM 244/2026 não cria dever fiduciário, mas evidencia a dimensão fiduciária da decisão. Diretoria, Conselho e comitês de assessoramento precisam compreender riscos relevantes, avaliar alternativas e assegurar coerência entre decisão, controles e informações divulgadas. A pergunta deixa de ser apenas “somos obrigados a publicar?” e passa a ser “temos condições de explicar por que publicaremos ou por que não publicaremos?”.

IFRS S1 / S2 (CBPS S1 e S2)	
Alterações na Res. CVM 193/2023	
Impactos para empresas de capital aberto	
Antes da CVM 244/2026	Após a CVM 244/2026
 Obrigatoriedade geral a partir de 2026	 Obrigatoriedade geral revogada
 Divulgação obrigatória em 2027	 Não arquivar exigirá justificativa ao mercado (a partir de 2027)
 Foco em cumprir a norma	 Foco em decidir e justificar
 Relatório como exigência regulatória	 Relatório como escolha de governança
 Asseguração razoável a partir de 2026	 Mantida para quem optar por arquivar
 Obrigação contínua	 Ao divulgar, 3 exercícios seguidos ao menos serão necessários
 "Temos que publicar"	 "Estamos prontos para publicar? Se não, como explicamos essa decisão ao mercado?"

 A Resolução CVM 244/2026 não altera a Resolução CMN 5.185/2024, que regula as normas para instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. 

Fonte: blendON



O Formulário de Referência permanece canal relevante para divulgação de fatores de risco sociais, ambientais e climáticos materiais. Quando a companhia entender que determinados itens não são aplicáveis, a justificativa deve ser consistente. Ainda assim, os instrumentos não se confundem: o relatório CBPS/ISSB exige processos técnicos específicos, controles, evidências, conectividade financeira e asseguração independente.



O contexto de reporte também não se resume à CVM. A nova resolução da autarquia não revoga a Res. CMN 5.185/2024, que apresenta cronograma e escopo próprios para instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central. É razoável esperar maior demanda por informações consistentes na concessão e no monitoramento de crédito, em linha com a trajetória regulatória iniciada pela Res. CMN 4.327/2014 e aprofundada por normas posteriores sobre PRSAC, GRSAC e DRSAC. Isso não significa que bancos passarão a exigir relatórios IFRS S1/S2 de seus clientes, mas indica tendência de maior exigência informacional, proporcional ao porte, setor e exposição ao risco.

O mesmo raciocínio vale para seguros e resseguros. A Circular SUSEP 666/2022 elevou o padrão de gestão de riscos de sustentabilidade no mercado supervisionado, com reflexos no Sistema de Controles Internos e na Estrutura de Gestão de Riscos. Quando riscos cobertos por apólices não são bem



Relatório de sustentabilidade, relatório integrado e relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade com base em CBPS/ISSB não são documentos equivalentes. Embora tenham sinergias, possuem escopos, bases normativas, finalidades e exigências de asseguração distintos.

percebidos, mensurados ou comunicados, a incerteza tende a ser precipitada, podendo afetar prêmios, franquias, coberturas e capacidade disponível. Risco mal compreendido dificilmente será risco barato.

A demanda informacional por parte fundos de pensão (EFPCs) também deve aumentar. A Resolução CMN 5.202/2025 reforçou a consideração da materialidade de fatores de sustentabilidade na análise de riscos dos investimentos, e a Resolução PREVIC 26/2025 incorporou essa diretriz. Além disso, ainda em 2026, é esperada nova discussão regulatória pela Previc para aprimorar o cenário de implementação.

É preciso, contudo, reconhecer os desafios de implementação do novo padrão de reporte, em um ambiente macroeconômico e geopolítico ainda turbulento. No contexto local, companhias ainda enfrentam reforma tributária, IFRS 18, baixa maturidade em dados, controles internos, gestão de riscos e reporte, além de situações financeiras delicadas refletidas em diversos processos de recuperação judicial.

Por isso, defendo há tempos alívios de transição adicionais. O desafio brasileiro continua sendo calibrar melhor a transição, algo que a nova norma não resolveu de forma satisfatória. Entre os pontos relevantes estão diferenciação por porte, prazos de publicação mais realistas e discussão mais equilibrada e gradual entre asseguração razoável e limitada.

As normas e resoluções mencionam proporcionalidade e a necessidade de evitar custos ou esforços excessivos. Nesse contexto, iniciar com asseguração limitada garantiria padrão mínimo de qualidade e estaria alinhado a esse racional. A asseguração razoável fortalece a confiança do mercado, mas exige processos, controles e maturidade ainda não disseminados em larga escala. Há também descaçamento temporal: a ISSA 5000, no Brasil NBC TAS 5000, entra em vigor para períodos iniciados em 2027, enquanto a CVM manteve a exigência de asseguração razoável para relatórios de 2026. Hoje, muitas assegurações têm sido conduzidas com base na NBC TO 3000, norma geral que não contribuiu para a disseminação da asseguração razoável em larga escala.

Em consulta aos sistemas da CVM até 31 de maio de 2026, identifiquei cerca de 100 relatórios de sustentabilidade ou integrados referentes ao exercício de 2025. Parcela relevante não contava com asseguração por auditoria independente. Ainda não temos no Brasil asseguração razoável em larga escala de informações de sustentabilidade.

Relatório de sustentabilidade, relatório integrado e relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade com base em CBPS/ISSB não são documentos equivalentes. Embora tenham sinergias, possuem escopos, bases normativas, finalidades e exigências de asseguração distintos.

Após a edição da Resolução CVM 244/2026, diversas entidades se pronunciaram destacando a relevância dessas informações. Isso reforça que, para as companhias abertas, a agenda não se encerrou. Mesmo que a CVM não reveja sua posição, o tema deixou de ser questão de cumprimento automático para se tornar, ainda mais claramente, uma questão de governança, gestão de riscos e credibilidade informacional. **RI**

Nota: As opiniões expressas neste artigo não representam posicionamento das entidades nas quais atuo.



DENYS ROMAN

Fundador da blendON, coordenador da CBARI, Comissão de Valuation com ESG da APIMEC, Membro da Comissão de Mercado de Capitais do IBGC, CBPS Hub e GT Educação do CBPS.
denys.roman@blendon.com.br

Fotografia de
Sérgio Coimbra



Imagine encontrar arte, cultura e notícias
da Amazônia reunidas em um único lugar

A plataforma digital da Amazônia

Uma Amazônia que você nunca viu,
e que o mundo quer conhecer.

SOMMOS
AMAZÔNIA



cadastre-se grátis
sommosamazonia.art.br

 @sommosamazonia  @sommosamazonia

ORQUESTRA SOCIETÁRIA



Charles Krieck

Presidente da **KPMG**, Brasil e América do Sul

LIDERANÇAS SAUDÁVEIS CONSTROEM INSTITUIÇÕES FORTES

40 anos de desafios e entregas consistentes: *What's next?*

Nesta edição, entrevistamos Charles Krieck, Presidente da KPMG no Brasil e na América do Sul, desde outubro de 2017, e membro do Comitê Executivo da KPMG no Brasil, desde 2006, tendo liderado a área de Auditoria entre 2008 e 2017. Em meio à sua atribulada agenda nacional e internacional, Krieck nos concedeu esta intensa e incrível entrevista, organizada em 5 grandes temas: 1) Trajetória Pessoal e Profissional; 2) Auditoria Externa no Brasil e no Mundo; 3) Atuação no Mercado de Capitais; 4) Visão Estratégica; e 5) *What's next?*

por **CIDA HESS, MÔNICA BRANDÃO** e **JOSÉ CARLOS PARANHOS**

Charles Krieck, com uma trajetória de quatro décadas na KPMG, ingressou no programa de *trainee* da turma de 1986 e construiu sua carreira com forte atuação em auditoria e governança, incluindo sua experiência internacional na Alemanha, atendendo grandes grupos globais. É Chairman do Conselho da Enactus Brasil, membro do Conselho de Administração da Brasscom e membro do Conselho Deliberativo do Hospital Oswaldo Cruz. Acompanhe a entrevista.

TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL

RI: Após 40 anos de carreira e uma década na presidência da KPMG, quais foram os principais desafios de sua trajetória pessoal e profissional? Como conciliou tudo isso? Quem fez a diferença?

Charles Krieck: Quando olho para trás, vejo uma trajetória marcada pela capacidade de adaptação e aprendizado contínuo, além, obviamente, da necessidade de um planejamento claro e consistente. Entrei na KPMG em 1986, em um Brasil completamente diferente do atual, com uma economia instável, baixa digitalização, estruturas empresariais menos sofisticadas e um mercado de capitais ainda em desenvolvimento. Ao longo dessas quatro décadas, vivi transformações profundas: abertura econômica, globalização, profissionalização da governança corporativa, internacionalização das empresas brasileiras, crises econômicas locais e globais, revolução tecnológica, avanço regulatório, agenda ESG, uma pandemia e, mais recentemente, a aceleração exponencial da inteligência artificial. Talvez meu maior desafio tenha sido justamente liderar em contextos de mudança permanente, sem perder coerência de valores. Em serviços profissionais, especialmente em auditoria independente, reputação e confiança são ativos construídos ao longo de muitos anos e que exigem vigilância constante. Na dimensão pessoal, conciliar intensidade profissional com família, saúde e equilíbrio emocional nunca foi simples. Liderar uma organização com milhares de profissionais, em um ambiente de elevada responsabilidade técnica e regulatória exige disponibilidade permanente. Aprendi, ao longo do tempo, que ninguém constrói uma carreira sozinho. Minha família teve um papel fundamental em todos os momentos, especialmente nos períodos de maior pressão. Profissionalmente, tive a sorte de trabalhar com grandes líderes e mentores. Entre 1994 e 1996, o intercâmbio na Alemanha

foi particularmente transformador. Além da experiência técnica, vivi uma imersão cultural importante, aprendendo sobre disciplina, planejamento de longo prazo, visão global e rigor na execução. Isso ampliou minha perspectiva sobre negócios e liderança. Também fui profundamente influenciado pelas equipes com quem trabalhei – Liderança não é um exercício individual. Em uma organização como a KPMG, as entregas acontecem pela combinação de talentos diversos, colaboração e propósito comum. Outro aprendizado importante foi compreender que o papel do líder evolui ao longo do tempo. No início da carreira, buscamos excelência técnica. Depois, aprendemos a liderar equipes. Mais adiante, percebemos que nossa principal responsabilidade é formar sucessores melhores do que nós. Hoje, olhando para esses 40 anos, considero que os maiores desafios foram preservar a cultura de integridade, fortalecer a qualidade técnica, conduzir transformações relevantes sem romper os valores da firma e ajudar a construir um ambiente mais inclusivo e preparado para o futuro.

RI: Fazendo um balanço geral, qual foi seu principal legado?

Charles Krieck: Tenho muito cuidado com a palavra “legado”, porque acredito que organizações fortes são construídas coletivamente e continuamente. Mas, se eu pudesse destacar algumas contribuições das quais me orgulho, mencionaria três dimensões. A primeira dimensão é o fortalecimento da cultura de qualidade, ética e confiança. Em auditoria independente, nossa principal missão é contribuir para a credibilidade das informações que sustentam decisões econômicas e o funcionamento do mercado de capitais. Sempre procurei reforçar internamente que crescimento sustentável só existe quando qualidade e independência estão no centro da estratégia. A segunda dimensão é a transformação cultural da organização. O mercado mudou profundamente e as novas gerações demandam ambientes mais inclusivos, colaborativos, flexíveis e conectados a propósito. Trabalhamos fortemente para modernizar a cultura da KPMG sem perder os pilares históricos da profissão. Nesse contexto, a pauta de diversidade e inclusão teve enorme relevância. O KNOW (KPMG Network of Women) é um movimento muito importante dentro da organização e no relacionamento com o mercado. Sempre defendi que equidade de gênero não pode ser tratada apenas como discurso institucional ou agenda reputacional. Ela precisa estar conectada a metas concretas, desenvolvimento de lideranças e revisão de vieses estruturais. A KPMG avançou significativamente na participação feminina em cargos de liderança ao longo dos últimos anos. Mais importante do que os números, porém,

foi ampliar a consciência organizacional sobre os chamados vieses inconscientes e criar mecanismos reais de desenvolvimento, mentoria e sucessão. Aprendi muito nesse processo. Em vários momentos, ouvi relatos de profissionais extremamente talentosas que enfrentaram barreiras invisíveis ao crescimento. Isso reforçou minha convicção de que líderes têm responsabilidade ativa na transformação cultural. Sempre digo que diversidade não é apenas um tema social, embora isso, por si só, já fosse suficiente. Diversidade melhora a qualidade das decisões, amplia perspectivas, fortalece inovação e reduz riscos de pensamento homogêneo. Em terceiro, eu destaco que processos de avanços estruturais exigem coerência de longo prazo. Não se muda cultura apenas com campanhas. É necessário compromisso genuíno da liderança, métricas, transparência e desenvolvimento contínuo. Se houver um legado que eu gostaria de deixar, talvez seja justamente esse: contribuir para uma organização mais moderna, mais diversa, mais tecnológica, mais humana e, ao mesmo tempo, absolutamente comprometida com qualidade, independência e confiança pública.

RI: Como o senhor define a KPMG antes e depois de sua liderança?

Charles Kriek: A KPMG sempre foi uma organização extremamente sólida, respeitada e construída por grandes lideranças. Não vejo essa trajetória como uma ruptura entre “antes” e “depois”, mas como uma evolução contínua. Quando assumi a presidência, em 2017, o ambiente de negócios já mostrava sinais claros de transformação acelerada. Havia crescente pressão regulatória, avanço da digitalização, maior escrutínio social sobre empresas e aumento significativo das expectativas relacionadas à transparência, ESG, segurança cibernética e gestão de riscos. Ao longo desse período, procuramos acelerar a transformação da firma em algumas frentes principais: A primeira foi **tecnologia e inovação**. Intensificamos investimentos em digitalização, *analytics*, automação e inteligência artificial aplicada à auditoria e aos serviços profissionais, pois a profissão mudou profundamente – auditores e consultores precisam combinar visão técnica, capacidade analítica, entendimento de negócios e conhecimento tecnológico. A segunda frente foi **cultura e pessoas**. Trabalhamos para construir um ambiente mais inclusivo, mais colaborativo e mais conectado às novas gerações, com ações concretas destacadas na resposta anterior. A terceira foi **posicionamento estratégico**. A KPMG ampliou fortemente sua atuação em temas relacionados a ESG, transformação digital, cibersegurança, gestão de riscos e confiança corporativa, conforme mencionado previamente. Também refor-



Em vários momentos, ouvi relatos de profissionais extremamente talentosas que enfrentaram barreiras invisíveis ao crescimento. Isso reforçou minha convicção de que líderes têm responsabilidade ativa na transformação cultural. Sempre digo que diversidade não é apenas um tema social, embora isso, por si só, já fosse suficiente.



çamos nossa presença institucional em debates importantes para o mercado e para a sociedade, sempre respeitando o papel técnico e independente que uma organização como a nossa deve exercer. Mas talvez o ponto mais importante seja que buscamos evoluir preservando a essência da profissão: **ética, independência, ceticismo profissional, qualidade técnica e compromisso com o interesse público** – Em serviços profissionais, especialmente em auditoria, crescimento só faz sentido quando acompanhado de confiança.

RI: Com toda sua relevante vivência nacional e internacional, com intercâmbio na Alemanha, o que o senhor acredita poder inspirar os jovens auditores e os profissionais em geral, em suas carreiras, para fazerem a diferença e se destacarem?

Charles Kriek: O primeiro ponto é compreender que carreira deixou de ser algo linear, pois o mundo mudou muito rapidamente. Os profissionais precisam aprender continuamente, desaprender modelos antigos e desenvolver capacidade de adaptação. Minha experiência internacional na Ale-



A auditoria deixou de operar predominantemente por amostragem manual e passou a utilizar *analytics*, automação, inteligência artificial, mineração de dados e monitoramento contínuo. Ao mesmo tempo em que surgiram novos riscos. O avanço tecnológico ampliou a eficiência, mas também aumentou a exposição a riscos cibernéticos, manipulação de dados, fraudes digitais e riscos algorítmicos.



manha foi extremamente importante porque me tirou da zona de conforto e ampliou muito a minha visão de mundo – convivi com outras culturas, outros modelos de gestão e outras formas de pensar. Diria aos jovens profissionais que competência técnica continua sendo fundamental, mas ela sozinha não basta mais. O diferencial está na combinação entre conhecimento técnico, visão de negócios, inteligência emocional, colaboração, ética e capacidade de aprendizado contínuo. Outro aspecto essencial é a curiosidade. Os profissionais mais relevantes que conheci ao longo da carreira nunca se acomodaram intelectualmente. Também acredito muito na importância da integridade. Em um mundo *hiperconectado* e de transformação acelerada, reputação continua sendo um dos ativos mais valiosos. Além disso, eu diria aos jovens que liderança não depende necessariamente de cargo. Liderança se manifesta na forma como você influencia pessoas, resolve problemas, assume responsabilidades e contribui para o desenvolvimento coletivo. E, talvez

o principal aprendizado: ninguém cresce sozinho – mentoria, colaboração, diversidade de perspectivas e capacidade de construir relações de confiança fazem enorme diferença ao longo da carreira.

AUDITORIA EXTERNA NO BRASIL E NO MUNDO

RI: A auditoria externa passou por vários ciclos e evoluções. Considerando as dimensões ampliadas da Orquestra Societária – Estratégia & Modelo de Negócio, Estrutura, Processos e Tecnologia, Pessoas & Cultura e Sistema de Recompensas, quais foram as principais ondas e os maiores impactos em cada uma dessas dimensões?

Charles KriECK: A auditoria evoluiu profundamente nas últimas décadas porque o ambiente de negócios também se tornou exponencialmente mais complexo. Na dimensão Estratégia & Modelo de Negócio, houve uma mudança importante no papel esperado das firmas de auditoria. Historicamente, o foco era predominantemente contábil-financeiro. Hoje, o mercado demanda compreensão muito mais ampla sobre riscos, tecnologia, sustentabilidade, governança, cibersegurança, compliance e resiliência operacional. Na dimensão Estrutura, ocorreu forte globalização das operações. Grandes empresas passaram a operar de forma integrada em múltiplas jurisdições, exigindo coordenação internacional, padronização metodológica e integração global das firmas. Em Processos e Tecnologia, talvez tenha ocorrido a transformação mais disruptiva. A auditoria deixou de operar predominantemente por amostragem manual e passou a utilizar *analytics*, automação, inteligência artificial, mineração de dados e monitoramento contínuo. Ao mesmo tempo em que surgiram novos riscos. O avanço tecnológico ampliou a eficiência, mas também aumentou a exposição a riscos cibernéticos, manipulação de dados, fraudes digitais e riscos algorítmicos. Observamos, neste contexto, crescimento relevante da complexidade regulatória e dos ambientes de risco, com operações financeiras sofisticadas, instrumentos complexos, transações globais, ESG *reporting* e transformação digital, que ampliaram significativamente o grau de julgamento profissional exigido. Já na dimensão Pessoas & Cultura, a transformação talvez tenha sido ainda mais profunda, pois o auditor contemporâneo precisa reunir competências multidisciplinares. Hoje, as equipes incluem especialistas em tecnologia, estatística, engenharia de dados, sustentabilidade, cyber, regulação, inteligência artificial, entre outros. Além disso, houve forte mudança geracional nas expectativas relacionadas a propósito, flexibilidade, diversidade e desenvolvimento. Por fim, em Sistema de Recompensas, as organizações passaram a reconhecer que retenção de talen-

tos depende cada vez mais de cultura, aprendizado contínuo, propósito e desenvolvimento profissional, e não apenas de remuneração financeira. Tudo isso ocorreu sob pressão crescente de qualidade, independência e *accountability*.

RI: Quais dessas dimensões da Orquestra Societária mais o desafiaram na Presidência da KPMG?

Charles KriECK: Sem dúvida, *Pessoas & Cultura* pois, *Tecnologia* pode ser adquirida, *Processos* podem ser redesenhados, *Estruturas* podem ser reorganizadas, **mas transformação cultural exige tempo, coerência, liderança contínua e exemplo prático.** Nos últimos anos, convivemos simultaneamente com diferentes gerações dentro das organizações, mudanças profundas no mundo do trabalho, aceleração tecnológica e transformações sociais importantes. **O desafio foi equilibrar tradição e inovação.** A auditoria independente possui fundamentos históricos muito sólidos – ética, rigor técnico, independência e ceticismo profissional –, que precisam ser preservados. Ao mesmo tempo, as novas gerações demandam ambientes mais ágeis, colaborativos, diversos e conectados a propósito. Outro ponto extremamente desafiador foi liderar durante períodos de enorme volatilidade, especialmente na pandemia, quando cuidamos das pessoas, preservamos qualidade técnica, aceleramos a digitalização e mantivemos proximidade humana em um ambiente de elevada incerteza. Também considero que diversidade e inclusão representaram um dos aprendizados mais importantes da minha trajetória de liderança. Evoluir culturalmente exige disposição genuína para ouvir perspectivas diferentes e reconhecer vieses históricos.

RI: Na sua visão, em um mundo onde a agilidade e o conhecimento tecnológico unidos, principalmente, com o uso da Inteligência Artificial, estão dominando as organizações, quais são os pontos positivos e negativos nas empresas e no mercado de capitais que podem impactar os trabalhos da auditoria? Isso representa uma verdadeira revolução em todos os sentidos!

Charles KriECK: Estamos, de fato, diante de uma transformação estrutural. A inteligência artificial, combinada com *analytics* e automação, traz enormes oportunidades para empresas, investidores e para a própria auditoria. No lado positivo, há ganhos relevantes de produtividade, capacidade analítica, identificação de padrões, detecção de anomalias, monitoramento contínuo de riscos e melhoria da qualidade das informações. A auditoria tende a se tornar cada vez mais

preditiva, baseada em análise massiva de dados e com maior profundidade analítica. Além disso, tecnologias emergentes podem ampliar transparência, velocidade de processamento e capacidade de supervisão. Por outro lado, surgem riscos igualmente relevantes, pois a dependência crescente de algoritmos, modelos automatizados e dados digitais ampliam a necessidade de governança tecnológica robusta – Temas como qualidade de dados, viés algorítmico, segurança cibernética, privacidade, uso ético da IA e *accountability* sobre decisões automatizadas passam a ser centrais. Existe também o risco de excesso de confiança tecnológica – a inteligência artificial é uma ferramenta poderosa, mas ainda não substitui julgamento humano, ceticismo profissional, contexto econômico e avaliação ética. Na auditoria, isso é particularmente relevante – o trabalho do auditor envolve interpretação, julgamento, avaliação de riscos, análise comportamental e compreensão de incentivos organizacionais. Concluo que a revolução tecnológica é inevitável e o desafio é garantir que ela fortaleça a confiança nos mercados, e não a fragilize.

ATUAÇÃO NO MERCADO DE CAPITAIS

RI: Entendemos que os desafios estão cada vez mais complexos, principalmente pela profusão de grandes casos corporativos ocorridos no Brasil e no mundo. O que mudou de fato nas auditorias independentes ao longo destas 4 décadas? E o que ainda precisa evoluir no Brasil e no mundo?

Charles KriECK: Os grandes casos corporativos ocorridos globalmente têm provocado mudanças profundas no ambiente regulatório, na governança das empresas e nas próprias normas de auditoria independente. Hoje, há muito mais rigor regulatório, maior sofisticação metodológica, fortalecimento de controles de qualidade, incremento de supervisão por órgãos reguladores e ampliação significativa da documentação e rastreabilidade dos trabalhos, e houve enorme evolução tecnológica. Mas talvez a principal mudança tenha sido a ampliação das expectativas sobre o papel da auditoria e, neste contexto, é importante fazer aqui uma ressalva técnica relevante: a auditoria independente possui escopo definido por normas profissionais e regulatórias. O auditor não faz parte e não substitui a administração da companhia, os seus controles internos ou os órgãos de governança, nem tampouco tem poder de polícia. Muitas vezes, em momentos de crise corporativa, há percepção pública de que a auditoria deveria antecipar integralmente qualquer problema empresarial, quando na prática, o trabalho de auditoria é baseado em risco, evidências, materialidade e razoável segurança e não garantia absoluta – isso não reduz a responsabilidade da profissão, pelo contrário, reforça a necessidade permanente

de qualidade, independência, ceticismo profissional e evolução metodológica. No Brasil e no mundo, ainda precisamos avançar em educação financeira, maturidade de governança, fortalecimento de controles internos, cultura ética corporativa e qualidade das informações não financeiras. Outro ponto importante será a evolução da asseguarção relacionada a ESG e informações de sustentabilidade. A sociedade demandará cada vez mais transparência sobre temas climáticos, sociais, cadeia de fornecedores, emissões, diversidade e riscos socioambientais e isso exigirá novos modelos de reporte, novas competências e maior integração entre áreas financeiras e não financeiras.

RI: Segundo a sua experiência, qual é o principal papel da auditoria independente atualmente – Avaliar e opinar sobre as Demonstrações Financeiras das companhias, seus controles internos, riscos relevantes ou ajudar o mercado a entender melhor as informações divulgadas?

Charles KriECK: O núcleo central da auditoria independente continua sendo emitir opinião técnica sobre as demonstrações financeiras, de acordo com normas profissionais e regulatórias, mas, na prática, o impacto da auditoria vai além. Ao reforçar a qualidade das informações financeiras, a auditoria contribui para confiança, transparência, funcionamento eficiente do mercado de capitais e redução da assimetria de informações. A auditoria também estimula a melhoria contínua de controles internos, governança e gestão de riscos. Entretanto, considero importante fazer uma distinção técnica: o auditor não é gestor da companhia, não toma decisões empresariais e não substitui responsabilidades da administração ou dos órgãos de governança. A administração é responsável pela preparação das demonstrações financeiras, pelos controles internos e pela gestão dos negócios. O auditor atua de forma independente para avaliar se aquelas demonstrações refletem adequadamente a realidade econômico-financeira da empresa dentro dos critérios aplicáveis. Atualmente no Brasil, não há requerimento regulatório para que o auditor independente opine sobre a efetividade dos controles internos sobre relatórios financeiros. A **qualidade do mercado de capitais depende justamente desse equilíbrio saudável de responsabilidades entre os administradores e os auditores independentes.**

RI: Como são formalizadas as responsabilidades da Administração das companhias, dos sócios, dos conselhos de administração e fiscal, do comitê de auditoria e do CEO perante o auditor independente? E as do auditor perante as companhias?

Charles KriECK: A governança corporativa moderna funciona a partir de papéis claramente definidos – a **administração da companhia** é responsável pela elaboração das demonstrações financeiras, manutenção de controles internos adequados, gestão de riscos e integridade das informações divulgadas ao mercado. As **normas de auditoria** requerem que a Administração da Companhia formalize e reconheça em um documento chamado carta de representação todas as suas responsabilidades com o mercado de capitais e com os auditores independentes. O **conselho de administração** exerce supervisão estratégica e fiduciária e os **comitês de auditoria** desempenham papel fundamental na interlocução técnica com auditores independentes, supervisão de controles, qualidade dos reportes financeiros e acompanhamento de riscos. O **conselho fiscal**, quando instalado, também possui função relevante de fiscalização. Já o **auditor externo** atua de forma autônoma, técnica e independente para emitir sua opinião profissional. Essa independência, absolutamente essencial, é regida por normas rigorosas nacionais e internacionais, que disciplinam conflitos de interesse, rotatividade, prestação de serviços e salvaguardas éticas. É importante destacar que a relação entre auditor e companhia não é de subordinação. O auditor precisa manter independência mental, técnica e comportamental ao longo de todo o trabalho. Esse modelo de governança funciona melhor quando há transparência, respeito institucional e compreensão clara dos papéis.

RI: Quais evidências preocupam o auditor externo antes mesmo de aparecerem nos números das companhias?

Charles KriECK: A auditoria moderna trabalha fortemente orientada por risco. Muitas vezes, os sinais de preocupação aparecem antes dos impactos contábeis propriamente ditos – Fragilidade de governança, cultura extremamente orientada a metas de curto prazo, concentração excessiva de decisões, turnover anormal de executivos-chave, ambiente de controles deficientes, pressão excessiva sobre resultados e baixa transparência – são fatores que naturalmente elevam o grau de atenção. Importante ressaltar, que as normas de auditoria requerem que o auditor independente avalie os fatores de risco na aceitação e na continuidade de um cliente. Outro ponto relevante é o comportamento. Em diversos casos corporativos observados globalmente, os problemas não começaram na contabilidade, eles começaram em incentivos inadequados, falhas culturais, ausência de contestação interna ou enfraquecimento de mecanismos de governança. Também observamos com atenção riscos relacionados a liquidez, mudanças abruptas de estratégia, transações complexas fora do curso normal dos negócios, crescimento incompatível com



É importante destacar que a relação entre auditor e companhia não é de subordinação. O auditor precisa manter independência mental, técnica e comportamental ao longo de todo o trabalho. Esse modelo de governança funciona melhor quando há transparência, respeito institucional e compreensão clara dos papéis.



geração de caixa, fragilidades tecnológicas e questões reputacionais. É importante ressaltar, porém, que sinais de risco não significam automaticamente irregularidades. O papel do auditor é justamente aprofundar procedimentos, ampliar ceticismo profissional e buscar evidências apropriadas.

RI: Quais são os maiores desafios para o auditor externo ao emitir sua opinião, por exemplo, em instituições financeiras, onde há ativos complexos, riscos de liquidez, provisões, fundos, garantias e premissas técnicas relevantes?

Charles Krieck: Instituições financeiras operam em ambientes extremamente sofisticados e altamente regulados. Seus desafios envolvem grande volume de transações, instrumentos financeiros complexos, modelos matemáticos, premissas econômicas, riscos sistêmicos, liquidez, crédito, derivativos, garantias e elevada interconectividade entre mercados. Em muitos casos, o julgamento profissional é altamente relevante – avaliações relacionadas a perdas esperadas, *impairment*, precificação de ativos complexos e estimativas econômicas dependem de modelos, premissas e cenários. Além disso, ambientes financeiros podem sofrer

mudanças abruptas em períodos de volatilidade macroeconômica. Por isso, auditorias nesse setor exigem equipes multidisciplinares, especialistas técnicos, com forte capacidade analítica e elevado rigor metodológico. Ao mesmo tempo, é importante destacar que o auditor trabalha com razoável segurança, e não com garantia absoluta sobre eventos futuros. Essa distinção técnica é importante especialmente em ambientes de elevada volatilidade.

RI: Quando uma empresa auditada enfrenta uma crise relevante, como o público deve compreender o papel da auditoria externa, seu rigor técnico, sua independência e ceticismo profissional?

Charles Krieck: Em momentos de crise corporativa é natural que haja forte atenção pública sobre todos os agentes envolvidos. Nessas situações, considero fundamental reforçar alguns princípios – A auditoria independente possui papel extremamente relevante para o funcionamento do mercado, mas atua dentro de escopo técnico específico. O auditor não administra a empresa, não possui acesso ilimitado ou instantâneo a todas as informações possíveis, não toma decisões operacionais, não substitui controles internos. Ele analisa o fato passado documentado, pois não está lá na hora que o executivo da empresa discute e realiza os negócios. Portanto, o seu conhecimento dos fatos não é contemporâneo à execução deles, apenas a administração da empresa está presente. O trabalho da auditoria é realizado com base em normas profissionais, procedimentos técnicos, análise de riscos, amostragem, evidências e materialidade, com independência. Sua credibilidade depende justamente da capacidade de atuar com autonomia, ceticismo profissional e rigor técnico, inclusive em contextos complexos. Ao longo das últimas décadas, a profissão evoluiu significativamente em qualidade, supervisão, tecnologia e governança. Mas também é importante reconhecer que os ambientes empresariais se tornaram muito mais sofisticados e dinâmicos. Por isso, crises corporativas normalmente exigem análises amplas que envolvem a administração, a governança, os controles internos, a cultura organizacional, o ambiente regulatório e múltiplos fatores econômicos.

RI: Qual a principal recomendação do senhor aos sócios, conselhos de administração e administradores sobre governança?

Charles Krieck: Governança não pode ser tratada apenas como estrutura formal ou obrigação regulatória. Governança é, acima de tudo, cultura. Os melhores modelos de governança, que observei ao longo da carreira, possuem algumas características em comum: **transparência, qualidade**



A evolução regulatória é necessária para fortalecer confiança e proteção ao mercado. Porém, excesso de complexidade também pode gerar custos elevados, burocratização excessiva e dificuldades operacionais. O desafio será construir modelos regulatórios que preservem qualidade, transparência e proteção ao investidor sem comprometer inovação, competitividade e eficiência.



de informação, diversidade de perspectivas, capacidade de contestação saudável, clareza de responsabilidades e alinhamento ético da liderança. Também considero essencial que conselhos tenham visão de longo prazo pois, em ambientes de pressão por resultados imediatos, existe o risco de decisões excessivamente orientadas ao curto prazo. Outros pontos críticos são a tecnologia e os riscos cibernéticos. Hoje, os conselhos precisam compreender riscos digitais, inteligência artificial, proteção de dados e resiliência operacional com muito mais profundidade. Além disso, diversidade nos conselhos e nas lideranças melhora qualidade de debate e reduz riscos de pensamento homogêneo. E talvez o ponto mais importante: cultura organizacional deve receber o mesmo nível de atenção dedicado a indicadores financeiros. Muitas crises corporativas começam em fragilidades culturais invisíveis.

VISÃO ESTRATÉGICA

RI: Qual é a sua visão sobre a atuação da auditoria externa nos próximos anos no Brasil e no mundo?

Charles KriECK: A auditoria continuará sendo um dos pilares de confiança do mercado de capitais. Mas a profissão passará por transformações profundas. Aprofundando em temas citados anteriormente, a primeira delas será tecnológica – inteligência artificial, analytics, automação e monitoramento contínuo irão redefinir metodologias, ampliar profundidade analítica e aumentar eficiência. A segunda será relacionada a ESG e informações não financeiras – o mercado demandará cada vez mais assecuração sobre indicadores climáticos, sociais, governança, emissões, cadeia de fornecedores e métricas de sustentabilidade. A terceira transformação será de competências – os auditores do futuro precisarão combinar contabilidade, tecnologia, análise de dados, negócios, regulação, cyber e pensamento crítico. Também acredito que haverá crescente expectativa social sobre ética, transparência e responsabilidade corporativa. Nesse contexto, a auditoria continuará exercendo função relevante de fortalecimento da confiança, mas será fundamental preservar algo que considero inegociável: independência. Em um ambiente de transformação acelerada, confiança continuará sendo o principal ativo institucional.

RI: Como o senhor vê o impacto das mudanças econômicas e regulatórias na auditoria externa?

Charles KriECK: A auditoria sempre refletiu a evolução do ambiente econômico e regulatório. Após grandes crises corporativas e financeiras, normalmente observamos ciclos de fortalecimento regulatório, aumento de supervisão e ampliação das expectativas sobre governança e transparência – isso tende a continuar. Ao mesmo tempo, vivemos um ambiente global marcado por volatilidade geopolítica, mudanças econômicas rápidas, transição energética, transformação digital e crescente complexidade regulatória – tudo isso amplia o grau de julgamento profissional necessário. Por outro lado, acredito que existe um ponto importante de equilíbrio – a evolução regulatória é necessária para fortalecer confiança e proteção ao mercado. Porém, excesso de complexidade também pode gerar custos elevados, burocratização excessiva e dificuldades operacionais. O desafio será construir modelos regulatórios que preservem qualidade, transparência e proteção ao investidor sem comprometer inovação, competitividade e eficiência.

WHAT'S NEXT?

RI: A alternância de poder é saudável em qualquer setor da economia. Em empresas prestadoras de serviço, como a KPMG, este processo é muito bem orquestrado e conduzido com transparência. Qual é a sua opinião sobre isso?

Charles Kriek: A sucessão é um dos temas mais importantes em qualquer organização. Eu não poderia estar mais satisfeito com o meu processo de sucessão – a KPMG estará em excelentes mãos! Sempre acreditei que lideranças saudáveis constroem instituições fortes e preparam continuamente novos líderes. Em organizações de serviços profissionais isso é ainda mais relevante porque as pessoas são nosso principal ativo. E, ao longo da minha trajetória, procurei contribuir para formação de sucessores, fortalecimento da governança e continuidade institucional. Para concluir, acredito que o mais importante é garantir continuidade saudável da organização, com renovação responsável e preservação de valores.

RI: O que vem pela frente, no sentido mais amplo, pessoal e profissional?

Charles Kriek: Ainda tenho pela frente um tempo de contribuição na KPMG. Vejo esse momento muito mais como transição de ciclo do que encerramento de trajetória. Continuo extremamente conectado aos temas de governança, confiança, desenvolvimento de lideranças, transformação empresarial e futuro da profissão. Também tenho grande interesse em contribuir cada vez mais em fóruns estratégicos, conselhos, debates institucionais e iniciativas relacionadas à formação de lideranças e desenvolvimento sustentável. Vem por aí uma fase de maior reflexão estratégica pois, ao longo de quatro décadas, vivi transformações profundas no ambiente empresarial, no mercado de capitais e na própria sociedade, e tenho enorme interesse em continuar contribuindo para discussões relacionadas, como mencionei, à governança, confiança, liderança, tecnologia, educação executiva e desenvolvimento sustentável. Também gostaria de dedicar mais tempo a mentorias e formação de novas lideranças, pois sempre acreditei muito na importância da tro-

“

O mundo vive um período de enormes desafios tecnológicos, sociais, econômicos e ambientais, e isso exigirá lideranças éticas, humanas, responsáveis e cada vez mais preparadas.

”

ca entre gerações. No campo pessoal, naturalmente surge a oportunidade de buscar maior equilíbrio, aproveitar mais a família e criar espaço para projetos que, durante muitos anos de intensa agenda executiva, acabaram ficando em segundo plano. Sigo acreditando profundamente no papel transformador das organizações, da educação e das lideranças éticas.

Com enorme satisfação, finalizamos esta relevante entrevista com Charles Kriek, que deixa uma mensagem muito inspiradora para todos nossos leitores: *“O mundo vive um período de enormes desafios tecnológicos, sociais, econômicos e ambientais, e isso exigirá lideranças éticas, humanas, responsáveis e cada vez mais preparadas.”* **RI**



CIDA HESS

é Assessora da Presidência da Prodesp em Negócios Estratégicos. *Head of Innovation and Technology Committee of 30% Club Brazil*. Tem atuado como conselheira fiscal e consultiva. Doutora em Sustentabilidade (UNIP/SP). Há mais de 30 anos atua em projetos de transformação de negócios, inovação e sustentabilidade. Coautora de diversos livros. Colunista (desde 2014) e Conselheira Editorial (desde 2023) da Revista RI. cidahessparanhos@gmail.com



MÔNICA BRANDÃO

é Assessora da André Mansur Advogados Associados. Tem atuado como conselheira administrativa, fiscal e consultiva em organizações e integra o conselho consultivo da Orquestra Societária Business® (OSB). Mestre em Administração, graduada em Engenharia Elétrica e Direito (PUC Minas), com cursos no Brasil e no exterior. CNPI-P pela Apimec. Coautora de diversos livros. Colunista (desde 2008) e Conselheira Editorial (desde 2023) da Revista RI. mbran2015@gmail.com



JOSÉ CARLOS PARANHOS

é CEO da Orquestra Societária Business (OSB), que analisa a maturidade da gestão de empresas e, há mais de 10 anos, desenvolve técnicas para construir Modelos de Gestão Sustentável (MGS). Tem atuado como conselheiro, consultor e mentor de organizações e profissionais no mercado nacional, com foco na transformação da *performance* dos negócios. Colunista da Revista RI (desde 2026). jcparanhos@yahoo.com

ACORDOS DE **ACIONISTAS** & **ESTATUTOS SOCIAIS**

Direito Societário, Governança Corporativa, Delimitação de Competências e Racionalidade Decisória em Companhias

A estruturação jurídica de sociedades empresárias - especialmente sociedades anônimas - transcende a simples elaboração formal de documentos constitutivos. Estatutos Sociais e Acordos de Acionistas representam, em realidade, mecanismos sofisticados de organização de poder, distribuição de competências, alocação de deveres e responsabilidades, coordenação de interesses econômicos e mitigação de potenciais conflitos. Quando construídos de maneira tecnicamente adequada, esses instrumentos tornam-se arquiteturas de governança corporativa, capazes de influenciar diretamente a eficiência decisória, a estabilidade institucional e a própria criação de valor da companhia.

por **JOÃO PEDRO NASCIMENTO**

No Direito Societário contemporâneo, a governança não se resume à observância de formalidades legais ou à reprodução de cláusulas padronizadas. O desafio central consiste em desenhar estruturas capazes de equilibrar eficiência operacional, segurança jurídica, controle de riscos e adequada segregação de poderes. Nesse contexto, Estatutos Sociais e Acordos de Acionistas assumem função complementar e estratégica, devendo ser produzidos por profissionais do Direito, que sejam capazes de combinar conhecimento teórico e experiência prática.

Mais do que simples instrumentos organizacionais, esses documentos funcionam como verdadeiros sistemas internos de freios e contrapesos (*checks and balances*) no ambiente corporativo. Assim como nas estruturas constitucionais modernas a fragmentação de competências busca evitar concentrações excessivas de poder, o Direito Societário contemporâneo também desenvolveu mecanismos destinados a impedir assimetrias decisórias disfuncionais dentro das companhias.

Essa lógica torna-se especialmente relevante em sociedades com estruturas de capital complexas, nas quais há dispersão acionária e/ou, onde há acionistas controlador, mas também há múltiplos acionistas minoritários relevantes dotados de direitos especiais. Nestes casos, a coexistência de múltiplos centros de interesse econômico demandam regras claras e precisas. Em tais estruturas, Estatutos Sociais e Acordos de Acionistas não desempenham mera função documental e passam a operar como instrumentos de estabilização institucional, racionalização decisória e conciliação de interesses potencialmente divergentes.

O Estatuto Social constitui o principal instrumento normativo interno da companhia. Previsto nos artigos 5º e seguintes da Lei nº 6.404/76, ele estabelece a estrutura fundamental da sociedade, disciplinando denominação, objeto social, capital social, espécies e classes de ações, órgãos de administração, competências societárias e regras gerais de funcionamento.

Seu papel transcende, contudo, uma função meramente descritiva. O Estatuto Social funciona como verdadeira “constituição corporativa” da companhia. É nele que se organizam os centros internos de poder, se distribuem competências decisórias e se estabelecem os limites jurídicos de atuação dos administradores e, até mesmo, dos próprios acionistas.

Já os Acordos de Acionistas, disciplinados pelo artigo 118 da Lei nº 6.404/76, possuem natureza contratual e representam instrumentos de coordenação privada entre acionistas. Sua função tradicionalmente está associada à regulação de matérias como exercício do direito de voto, regras sobre reuniões prévias, compra e venda de ações, restrições à circulação das ações (*lock-up*), direito de preferência, direito de venda conjunta (*tag along*), direito de obrigar a venda em conjunto (*drag along*), ferramentas de liquidez, políticas de distribuição de dividendos e mecanismos de resolução de impasses societários (*dead locks*).

A experiência prática do mercado brasileiro demonstra, entretanto, que os Acordos de Acionistas frequentemente ultrapassam essas matérias clássicas, tornando-se instrumentos centrais de governança e organização decisória, especialmente em companhias fechadas, sociedades familiares, *joint ventures* e estruturas de controle compartilhado.

Essa complementaridade entre Estatuto Social e Acordo de Acionistas exige atenção técnica, especialmente no caso de companhias que, de alguma forma, acessam o Mercado de Capitais e/ou tenham como acionistas agentes do Merca-



Não raramente, estruturas societárias excessivamente genéricas acabam criando zonas de incerteza quanto à competência dos órgãos de administração, amplitude dos poderes dos diretores ou extensão da autonomia decisória dos administradores.



do de Capitais, pois nestes casos os documentos também se tornam ferramentas de observância regulatória, com a criação de centros de imputação e eixos de responsabilidade nas companhias.

Enquanto o Estatuto Social vincula todos os acionistas e organicamente a própria companhia, os Acordos de Acionistas possuem eficácia contratual entre as partes signatárias, sendo que o §8º do artigo 118 da Lei das S.A. atribui eficácia perante a própria companhia quando arquivados em sua sede.

A correta articulação entre esses instrumentos é essencial para evitar ambiguidades, conflitos interpretativos e disfuncionalidades decisórias. Não raramente, estruturas societárias excessivamente genéricas acabam criando zonas de incerteza quanto à competência dos órgãos de administração, amplitude dos poderes dos diretores ou extensão da autonomia decisória dos administradores.

Mais do que isso, documentos societários mal estruturados tendem a intensificar tensões naturais existentes entre diferentes grupos internos da companhia. O Direito Societário moderno reconhece que a sociedade anônima é, por definição, um espaço de convivência entre interesses potencialmente distintos e, por vezes, conflitantes.

Existem tensões estruturais entre acionistas controladores e minoritários; entre acionistas titulares de ações ordiná-

VOZ DO MERCADO

rias e preferenciais não votantes; entre investidores com horizontes econômicos distintos; e até mesmo entre acionistas e administradores.

Os acionistas controladores frequentemente buscam preservar estabilidade decisória e capacidade de implementação estratégica. Já os acionistas minoritários tendem a demandar mecanismos de proteção às minorias, inclusive contra potenciais abusos de poder de controle, expropriação privada de benefícios ou decisões potencialmente desalinhadas do interesse social.

De igual maneira, acionistas votantes e não votantes podem possuir interesses econômicos parcialmente distintos. Enquanto titulares de ações ordinárias concentram prerrogativas políticas de controle e influência decisória, titulares de ações preferenciais frequentemente priorizam estabilidade econômica, distribuição de dividendos e preservação de valor patrimonial.

Também podem surgir tensões relevantes entre acionistas e administradores. Em estruturas empresariais mais sofisticadas, especialmente aquelas caracterizadas por administração profissionalizada, os administradores passam a exercer relevante autonomia operacional e estratégica. Surge, então, o clássico problema de agência: administradores podem possuir incentivos, prioridades ou percepções de risco não integralmente alinhadas às expectativas econômicas dos acionistas.

A legislação em Direito Societário cumpre algumas funções principais. A primeira delas é fornecer uma estrutura básica, com as características essenciais e os principais elementos, que formam o panorama de funcionamento e desenvolvimento de negócios por meio de sociedades. Deste modo, reduzem-se custos de transação entre agentes privados interessados em explorar negócios em sociedades. A segunda função, que é um desdobramento lógico da primeira, é controlar e prevenir conflitos de interesses e problemas de agência, buscando harmonizar a convivência entre os diversos agentes que interagem nas sociedades, dentre eles a pluralidade de acionistas (sejam eles controladores, minoritários, titulares de direito de voto ou não votantes), os membros da administração, os credores, os trabalhadores e a comunidade externa em geral.

Os Estatutos Sociais e os Acordos de Acionistas têm papel estratégico na prevenção de conflitos e problemas de agência. São ferramentas poderosas para auxiliar na construção da harmonia e convívio entre os diversos agentes que interagem nas sociedades. Quando bem construídos, estes do-

cumentos funcionam como instrumentos de acomodação institucional dessas tensões.

Sob essa perspectiva, a governança corporativa deixa de ser apenas técnica de administração empresarial e passa a assumir dimensão mais ampla de engenharia institucional voltada à harmonização de interesses econômicos heterogêneos.

É precisamente nesse ponto que se revela a importância das chamadas regras de alçada, que usualmente constam nos Estatutos Sociais.

As regras de alçada consistem em mecanismos internos de distribuição e limitação de competências decisórias dentro da companhia. Sua função é estabelecer quais matérias podem ser decididas individualmente por administradores, quais dependem de aprovação colegiada e quais exigem deliberação de órgãos superiores, como Conselho de Administração ou Assembleia Geral.

Sob perspectiva econômica e organizacional, regras de alçada representam instrumentos fundamentais de controle de risco, segregação de funções e racionalização decisória. Sob perspectiva jurídica, funcionam como mecanismos concretos de implementação do sistema interno de freios e contrapesos corporativos.

Ao fragmentar competências decisórias entre diferentes órgãos e agentes, evita-se concentração excessiva de poder e reduz-se o risco de atuação unilateral em matérias estratégicas sensíveis. A companhia passa a operar mediante lógica institucional mais equilibrada, na qual decisões relevantes são submetidas a mecanismos recíprocos de supervisão e validação.

A ausência de regras claras frequentemente gera problemas relevantes de governança. Diretores passam a atuar com amplitude excessivamente aberta; operações relevantes são realizadas sem adequada supervisão e acompanhamento; responsabilidades tornam-se difusas; e conflitos internos emergem justamente pela inexistência de parâmetros claros de competência.

Em estruturas empresariais sofisticadas, é recomendável que Estatutos Sociais e instrumentos internos estabeleçam critérios objetivos de alçada relacionados, por exemplo, à contratação de endividamento, concessão de garantias, alienação de ativos relevantes, celebração de contratos estratégicos, contratação com partes relacionadas, aprovação de orçamento, distribuição extraordinária de dividendos e operações de reorganização societária.



Ao fragmentar competências decisórias entre diferentes órgãos e agentes, evita-se concentração excessiva de poder e reduz-se o risco de atuação unilateral em matérias estratégicas sensíveis.



A construção técnica dessas regras produz ganhos relevantes de previsibilidade, *accountability* e segurança jurídica. A companhia passa a operar mediante lógica institucional clara, reduzindo-se espaços para decisões arbitrárias, sobreposição de competências ou captura indevida de poder decisório. Além disso, segregam-se – por exemplo – as atribuições de cada um dos Diretores e delimita-se o que se pode exigir de cada um deles dentro das suas respectivas esferas de competência; prevenindo eventuais responsabilidades por omissão e evitando o surgimento de figuras como “garantidores universais” em relação a todos os acontecimentos pertinentes à companhia. As regras de alçada adequadamente desenhadas exercem importante função para definir responsáveis e definir regras de culpabilidade no que se refere à administração.

A Lei nº 6.404/76 estabelece um louvável sistema descritivo dos deveres dos administradores, por meio dos arts. 153 a 157, para na sequência disciplinar a responsabilidade dos administradores no art. 158 e, por último, a medida judicial da ação de responsabilidade prevista no art. 159. A preocupação do legislador pátrio foi estabelecer padrões de comportamento, a fim de guiar a atuação dos administradores da companhia, tendo este propósito sido refletido na Exposição de Motivos da Lei nº 6.404/76 ao referir-se à “enumeração minuciosa, e até pedagógica, [d]os deveres e responsabilidades dos administradores”.

Nesse contexto, a definição objetiva de competências pelo Estatuto Social e, até mesmo, pelo Acordo de Acionistas auxilia na verificação posterior acerca da regularidade da con-

dução dos administradores, delimitando deveres concretos de supervisão e tomada de decisão.

A governança contemporânea também vem atribuindo crescente importância à especialização funcional da Diretoria.

Embora o artigo 143 da Lei das S.A. permita relativa flexibilidade na organização da Diretoria, a experiência prática demonstra que estruturas excessivamente genéricas tendem a gerar ineficiência, conflitos internos e diluição de responsabilidades.

A atribuição específica de competências para cada diretor constitui mecanismo relevante de profissionalização da administração societária. Em vez de uma Diretoria caracterizada por poderes indistintos e difusos, a companhia passa a operar mediante estrutura funcional racionalizada, com clara segregação de atribuições.

Essa lógica também fortalece o sistema interno de freios e contrapesos corporativos. A divisão funcional de competências impede concentrações excessivas de poder decisório em um único administrador e favorece supervisão recíproca entre áreas técnicas distintas.

Nesse modelo, podem ser atribuídas competências específicas ao Diretor Financeiro, ao Diretor Jurídico, ao Diretor Operacional, ao Diretor de Relações com Investidores e aos demais membros da administração, permitindo delimitação clara de responsabilidades e fortalecimento dos mecanismos internos de controle.

Essa delimitação funcional produz efeitos relevantes não apenas sob perspectiva organizacional, mas também jurídica. Reduz ambiguidades acerca da esfera de responsabilidade individual de cada administrador e fortalece controles internos.

Naturalmente, essa divisão funcional não elimina integralmente deveres gerais de supervisão e diligência dos administradores. A jurisprudência dos tribunais e da própria Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em âmbito administrativo, vêm reiteradamente reconhecendo que determinados deveres fiduciários possuem natureza transversal e não desaparecem em razão da mera divisão interna de atribuições. Ainda assim, a delimitação objetiva de competências contribui significativamente para racionalizar a imputação de responsabilidades.

Outro aspecto central na construção de Estatutos Sociais

VOZ DO MERCADO

eficientes reside na adequada delimitação do objeto social.

O artigo 2º da Lei nº 6.404/76 estabelece que a companhia pode ter por objeto qualquer empresa de fim lucrativo não contrária à lei, à ordem pública ou aos bons costumes. Embora aparentemente simples, a definição do objeto social possui consequências jurídicas extremamente relevantes.

O objeto social delimita o campo legítimo de atuação da companhia e, conseqüentemente, os limites materiais dos poderes conferidos aos administradores.

A formulação excessivamente ampla do objeto social pode gerar relevantes problemas de governança. Companhias com objetos sociais genéricos acabam permitindo que administradores pratiquem atos distantes da efetiva estratégia empresarial originalmente concebida pelos acionistas, criando espaços potencialmente perigosos de discricionariedade excessiva.

Por outro lado, objetos sociais excessivamente restritivos podem reduzir flexibilidade empresarial e dificultar adaptações estratégicas legítimas.

A construção técnica adequada exige equilíbrio. O objeto social deve ser suficientemente delimitado para orientar a atuação dos administradores e preservar coerência estratégica da companhia, mas também suficientemente flexível para acomodar evolução razoável dos negócios sociais, mesmo porque a mudança do objeto social pode ensejar direito de recesso, na forma do artigo 136, inciso VI, combinado com o artigo 137 da Lei nº 6.404/76.

A relevância prática dessa delimitação manifesta-se diretamente na teoria dos poderes dos administradores.

Nos termos do artigo 154 da Lei nº 6.404/76, o administrador deve exercer suas atribuições “para lograr os fins e no interesse da companhia”. Isso significa que os poderes conferidos aos administradores não possuem natureza ilimitada; eles existem funcionalmente vinculados à consecução do objeto social e das finalidades empresariais da sociedade.

Sob essa perspectiva, o objeto social opera como importante parâmetro interpretativo para aferição da legitimidade dos atos praticados pelos administradores, além de servir como um modulador dos parâmetros para atuação dentro do interesse social na busca da satisfação do fim social, que é a obtenção do lucro e a maximização do valor dos investimentos.

A própria lógica das delegações internas de poderes depende dessa delimitação. Conselhos de Administração e Diretorias somente podem delegar legitimamente competências relacionadas ao exercício das atividades compreendidas dentro do objeto social da companhia e respeitando sempre as competências privativas de cada órgão social, conforme previstas na legislação societária. Quanto mais claro e tecnicamente estruturado o objeto social, maior a segurança jurídica na definição das fronteiras legítimas de atuação dos órgãos societários.

Essa questão adquire especial relevância em operações relevantes, estruturas de grupos econômicos e companhias submetidas a ambientes regulatórios complexos. Não raramente, controvérsias societárias surgem precisamente da alegação de que administradores teriam extrapolado limites estatutários ou atuado fora do interesse social originalmente pactuado.

Além disso, a adequada delimitação do objeto social produz efeitos relevantes em matéria regulatória, concorrencial, tributária e até recuperacional.

O Estatuto Social e o Acordo de Acionistas constituem instrumentos de engenharia institucional. Governança corporativa é técnica de organização racional do poder econômico. Companhias institucionalmente bem estruturadas atraem capital em condições favoráveis, ampliam sua base de investidores e fortalecem sua posição em processos competitivos de captação. A qualidade desses documentos é o que o mercado decodifica e valoriza.

Companhias que investem na construção técnica do seu arcabouço societário não apenas fortalecem capacidade decisória e ampliam segurança jurídica. Constroem, na verdade, vantagem institucional duradoura. Reputação sólida e bases para a geração sustentável de valor são conseqüências naturais dessa escolha. E é precisamente nesse ponto que reside a oportunidade: em um mercado cada vez mais sofisticado, governança não é custo de conformidade. É diferencial competitivo. **RI**



JOÃO PEDRO NASCIMENTO
é sócio do JPN Advogados e professor
da FGV Direito Rio. Foi presidente da CVM
entre 2022 e 2025.
joao.pedro@jpnadv.com.br



27° ENCONTRO
INTERNACIONAL
RELAÇÕES COM INVESTIDORES
& MERCADO DE CAPITAIS

REALIZAÇÃO

abrasca

ibri
Instituto Brasileiro de
Relações com Investidores

O maior evento de RI e Mercado de Capitais

Teatro B32 - Av. Brigadeiro Faria Lima, 3732, São Paulo - SP

24/08, das 8h30 às 18h00

25/08, das 8h30 às 13h15

2026

PATROCINADOR DIAMANTE



PATROCINADORES OURO



PATROCINADORES PRATA



PINHEIRONETO

ORGANIZAÇÃO



APOIO ESPECIAL



THE MEDIA GROUP



PARCEIROS DE MÍDIA



Informações e inscrições (11) 3107-5557 nilsonjunior@abrasca.org.br www.encontroderi.com.br

COMO REPORTAR O **ROI DE IA** PARA IMPRESSIONAR INVESTIDORES

À medida que a Inteligência Artificial (IA) continua impulsionar prêmios em empresas listadas, investidores estão cada vez mais perguntando: Onde está o ROI da IA?

por **WILLIAM COX** e **ELISA CASTELANI**

Os investidores alocaram trilhões de dólares em empresas movidas pela fantasia da IA. Empresas de tecnologia e IA, como Nvidia e Microsoft, viram prêmios de avaliação de 30% a 100% devido à IA, enquanto o mercado em geral se beneficiou em 10% à 30% em valor. Aplicado apenas ao S&P500 – o índice mais valioso do mundo – isso se traduz em US\$ 15 à 20 trilhões em prêmios de IA.

Mas essa festa carece de dados sistemáticos e financeiros e não pode durar para sempre. Cada vez mais, investidores estão perguntando: onde está o ROI da IA?

IMPACTO FINANCEIRO DA IA ACIMA DE TUDO

O maior erro que as empresas cometem em relação ao relatório sobre sua IA é divulgar sobre atividades em vez de impacto. Os investidores não se importam com quantos modelos você construiu, mas sim com:

- Fluxo de caixa
- Margens
- Vantagem competitiva
- Exposição ao risco.

E isso se traduz em nove métricas financeiras principais:

1. Receita impulsionada por IA.
2. ROI de IA (Taxa Interna de Retorno (TIR) ou payback).
3. Economia de custos com IA.
4. Percentual de processos automatizados.
5. Percentual de funcionários utilizando IA.
6. Precisão e confiabilidade do modelo.
7. Incidentes de risco relacionados à IA.
8. Intensidade de P&D em IA (como proporção do orçamento).
9. Uma pontuação ou avaliação preparada por uma empresa especialista externa.

Na prática, a seguir apresentamos uma maneira do RI apresentar os resultados de IA de uma empresa como um capítulo nos Relatórios Anuais e de Sustentabilidade ou ESG:

GERANDO VALOR SUSTENTÁVEL ATRAVÉS DA IA: RESUMO EXECUTIVO

A IA é um pilar central da nossa estratégia, impulsionando desempenho financeiro mensurável, excelência operacional e impacto sustentável. Durante o período de relatório, aceleramos a implementação da IA em funções essenciais de negócios, incorporando análises avançadas, aprendizado de máquina e IA generativa na tomada de decisões e em processos voltados para o cliente.

Nosso CAPEX total relacionado à IA para o período de relatório foi de \$XX, acima de \$XX no ano passado.

Nossa abordagem foca em três objetivos: aprimorar o desempenho financeiro através do crescimento da receita e eficiência de custos; construir uma vantagem competitiva duradoura por meio de dados e modelos proprietários; e, por fim, assegurar uma implantação responsável e sustentável, alinhada aos princípios ESG. Assim, a IA não é mais uma capacidade experimental – é um gerador de valor em escala para toda a empresa.

IMPACTOS FINANCEIROS DA IA

A IA contribuiu de forma marcante para nosso desempenho financeiro em crescimento de receita, lucratividade, eficiência de custos e taxa interna de retorno.

A receita aumentou em \$XX, ou XX por cento, devido a impactos da IA, como melhoria na segmentação e personalização do cliente e novas linhas de serviço impulsionadas por IA.

Nossa margem EBITDA aumentou em \$XX, ou XX por cento, devido principalmente à automação de processos, otimização da cadeia de suprimentos e operações e redução de taxas de erro e retrabalho.

A economia total de custos atribuível às iniciativas de IA atingiu \$X milhões, com contribuições principais de ganhos de produtividade da força de trabalho, manutenção preditiva e redução de paralisações operacionais.

Os investimentos em IA proporcionaram um período de retorno de X anos e uma TIR estimada de X por cento, superando as taxas internas de retorno mínimo.

TRANSFORMAÇÃO OPERACIONAL

A IA está incorporada em operações essenciais, incluindo automação de processos, produção por funcionário e confiabilidade operacional.

- **Automação de processos:** X por cento dos processos de negócios principais agora são habilitados por IA ou automatizados, gerando uma redução de X por cento nos ciclos de processo. Além disso, a produção por funcionário aumentou X por cento nas funções habilitadas por IA, com ‘trabalhadores do conhecimento’ relatando uma economia média de X horas por semana.
- **Adoção interna de IA** progrediu em vários níveis. X por cento dos funcionários utilizam ativamente ferramentas de IA. O desenvolvimento de copilotos de IA corporativos também está sendo realizado em funções-chave. Podemos reportar X casos de uso de IA em produção, em comparação com X em fase piloto. De modo geral, o ciclo de implantação do protótipo à implementação em produção foi acelerado.
- **Clientes** também adotaram cada vez mais a IA, apoiando a eficiência. X por cento dos clientes interagem com produtos ou serviços habilitados para IA, e a satisfação do cliente melhorou em X por cento nas interações suportadas por IA.
- **Confiabilidade operacional** também melhorou devido à IA. A manutenção preditiva reduziu paradas não planejadas em X por cento, enquanto a precisão das previsões melhorou X por cento, aprimorando o planejamento e a gestão de inventário.

VANTAGEM EM DADOS E TECNOLOGIA

Nossas capacidades de IA são fundamentadas em um crescimento significativo de conjuntos de dados proprietários e aumento da disponibilidade de dados em tempo real em todas as operações.

Nossos modelos, que aprendem e melhoram a precisão e a confiabilidade dos processos, estão aumentando a precisão e a confiabilidade nos processos que controlam. O ‘desvio do modelo’ está sendo monitorado de forma eficaz e está diminuindo.

A infraestrutura de nuvem e de computação foi otimizada, reduzindo os custos relativos. O CAPEX de infraestrutura nos últimos três anos totalizou \$X.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

IA RESPONSÁVEL E GOVERNANÇA

Estamos cientes de que a crescente implementação de ferramentas de IA exige processos adicionais de governança e controle de riscos para evitar o uso indevido.

Sendo assim, instituímos dois níveis de governança e supervisão. O primeiro é uma estrutura de governança corporativa que consiste na conformidade com os padrões regulatórios globais de IA, responsabilidade e transparência. Esses aspectos são supervisionados pela alta administração e comitês do conselho.

O segundo envolve processos de gerenciamento de riscos, como o monitoramento contínuo de riscos relacionados à IA, incluindo viés e desempenho do modelo. No ano passado, X incidentes relacionados à IA foram relatados e as respectivas ações corretivas foram tomadas.

IMPACTO AMBIENTAL DA IA

A IA desempenha um papel fundamental no avanço de nossos objetivos de sustentabilidade. A otimização habilitada por IA reduziu as emissões em X tCO₂ e melhorou a eficiência energética em todas as operações e infraestrutura.

TALENTO E ORGANIZAÇÃO

Nossa força de trabalho é um facilitador essencial da transformação impulsionada pela IA. Uma dimensão fundamental é a expansão de nossa equipe de especialistas em IA com cientistas de dados, engenheiros e gerentes de produto, aumentando assim a densidade de talentos em IA em todas as unidades de negócios.

Outro programa envolve o aprimoramento de habilidades e o treinamento, o que está aumentando a produtividade da força de trabalho. No ano passado, X funcionários foram treinados em habilidades relacionadas à IA.

Um terceiro componente é o nosso Centro de Excelência em IA, que promove a colaboração multifuncional entre as equipes de negócios, tecnologia e dados.

INOVAÇÃO E PERSPECTIVAS FUTURAS

Continuamos investindo em inovação em IA para sustentar o crescimento, a rentabilidade e a criação de valor a longo prazo. Nesse sentido, nossas prioridades estratégicas de investimento em IA são aprofundar a integração da IA em produtos e serviços essenciais, aprimorar as capacidades de dados e insights proprietários e fortalecer as práticas de IA responsável.

Assim, alocamos X por cento do orçamento total de P&D para iniciativas de IA, o que nos permite expandir nossos programas de pesquisa e desenvolvimento em IA. Isso está criando um sólido pipeline de casos de uso de IA em todos os segmentos de negócios e nos permite focar na expansão de aplicações de alto impacto.

CONCLUSÃO

A IA é uma força transformadora em toda a nossa organização, impulsionando o desempenho financeiro, a excelência operacional e o impacto sustentável.

Nosso investimento contínuo em IA, combinado com uma governança disciplinada e um forte foco em ESG, nos posiciona para gerar valor a longo prazo para acionistas e demais partes interessadas.

Permanecemos comprometidos em expandir a IA de forma responsável, aproveitando todo o seu potencial como um motor de crescimento estratégico.

APRESENTANDO UM “BALANÇO PATRIMONIAL” DE IA

Por fim, você deve criar e atualizar constantemente um “balanço patrimonial de IA” se quiser se destacar. Infelizmente, pouquíssimas empresas fazem isso. Isso pode incluir uma avaliação dos:

- Ativos de IA da sua empresa, incluindo dados, modelos e talentos;
- E, passivos de IA, incluindo risco de modelo e exposição regulatória.

É para onde o mercado está caminhando. **RI**

WILLIAM COX

é sócio global da All Scorings, empresa de pontuação de IA, e da Higo Solutions, empresa de desenvolvimento de IA. Ele também é o fundador da Management & Excellence, empresa que calcula os impactos financeiros de ESG, IA e outros processos.
wcox@managementandexcellence.com

ELISA CASTELANI

é executiva regional para o Brasil da Management & Excellence.
elisa.castelani@managementandexcellence.com

Leia na **RI!**
a revista do Mercado de Capitais.

FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA: NOVO CENTRO DE VALOR

RI **LIÇÕES DO BANCO MASTER À LUZ DA TEORIA DE RISK-SHIFTING**
por **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ**

RELAÇÕES COM INVESTIDORES
www.revistaRI.com.br

EM PAUTA

ESG MORREU?
O FIM DA PERFORMANCE
O INÍCIO DA EXECUÇÃO

A pergunta de 2026 exige duas respostas. Resposta curta: Não.
Resposta correta: A Sustentabilidade saiu da fase de *hype* e reação política e entrou numa etapa mais dura, mais silenciosa e orientada a execução.

por **ROCHANA GROSSI FREIRE**

nº298
FEV 2026

ISSN 1982-1824
9781982182703
R\$20,00

Assine já!

e tenha acesso ao PDF da íntegra das edições da **RI**, desde 2003.

www.revistaRI.com.br/assinatura

O NOVO DESAFIO DA GOVERNANÇA NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Decisões Agênticas e Humanas: Quando algoritmos passam a decidir, o RI precisa saber explicar ao mercado quem supervisiona, quais riscos foram assumidos e como a companhia protege valor no longo prazo.

por **GLADES CHUERY**

Tenho insistido, em diferentes artigos e discussões, que a inteligência artificial precisa sair da prateleira da inovação performática e entrar definitivamente na agenda da governança corporativa. Com a evolução agêntica, essa necessidade se torna ainda mais evidente. Afinal, quando sistemas deixam de apenas sugerir caminhos e passam a agir, decidir e executar, a pergunta central deixa de ser “qual tecnologia estamos usando?” e passa a ser: “quem governa a inteligência que agora participa das decisões da companhia?”

Durante décadas, a governança corporativa foi construída sobre uma premissa relativamente clara: decisões relevantes deveriam ser tomadas por pessoas identificáveis, dentro de estruturas formais de responsabilidade, com alçadas, controles, atas, comitês e prestação de contas. Essa lógica continua válida. Mas ela já não é suficiente.

A nova fronteira da governança está no momento em que

sistemas de inteligência artificial deixam de apenas recomendar caminhos e passam a executar decisões com algum grau de autonomia. Quando um algoritmo aprova crédito, ajusta preços, prioriza clientes, recomenda investimentos, define alertas de risco, executa ordens de compra ou identifica inconsistências contábeis, estamos diante de algo maior do que automação operacional. Estamos diante de uma transferência parcial de poder decisório.

E toda transferência de poder exige uma pergunta antiga, quase clássica: quem responde por isso? Querem pagar para ver?

No mercado de capitais, essa pergunta ganha contornos ainda mais relevantes. Companhias abertas não serão avaliadas apenas pela adoção de inteligência artificial, mas pela maturidade com que conseguem governá-la, explicá-la e demonstrar seus impactos financeiros, operacionais, regulatórios e reputacionais. A IA pode gerar eficiência, margem, veloci-

dade e vantagem competitiva. Mas também pode gerar assimetria informacional, risco de modelo, vieses, falhas de controle, exposição regulatória e perda de confiança.

Para profissionais de Relações com Investidores, CFOs, conselheiros e membros de comitês de auditoria, a questão já não é “se” a companhia usará IA. A questão é: como a companhia demonstrará ao mercado que a IA está a serviço da estratégia — e não fora do alcance da governança?

A EFICIÊNCIA ENCANTA A FALTA DE GOVERNANÇA COBRA JUROS

A automação inteligente tem uma proposta sedutora: fazer mais, melhor, mais rápido e com menor custo marginal. Em um ambiente de pressão por margem, produtividade e disciplina de capital, a IA surge como instrumento poderoso para reduzir despesas operacionais, antecipar riscos, acelerar ciclos de decisão e ampliar capacidade analítica.

No plano financeiro, os efeitos podem ser relevantes: redução de SG&A, melhoria do ciclo de conversão de caixa, ganho de escala sem aumento proporcional de *headcount*, melhor acurácia em projeções, precificação dinâmica, eficiência no atendimento e maior capacidade de detectar perdas, fraudes ou oportunidades antes invisíveis.

Essa é a boa notícia. A notícia menos confortável é que o mesmo sistema capaz de gerar eficiência também pode criar uma nova camada de risco. Um modelo mal calibrado pode recusar clientes legítimos, aprovar operações indevidas, reproduzir vieses, comprometer controles internos ou produzir decisões difíceis de explicar. Em companhias reguladas ou listadas, a ausência de explicabilidade pode deixar de ser apenas uma questão técnica para se tornar uma questão de confiança.

A Comissão de Valores Mobiliários brasileira já vem sinalizando a importância de tecnologia, dados e inteligência artificial para o aprimoramento da supervisão do mercado. Em maio de 2026, a CVM abriu nova edição do LEAP, laboratório de inovação em parceria com a Fenabac, ampliando desafios em sustentabilidade, inteligência artificial e democratização do mercado de capitais. Ou seja: o regulador também está se sofisticando. E, quando o regulador evolui, a régua de governança das companhias tende a subir junto.

O DISCLOSURE DA IA SERÁ UMA NOVA LINGUAGEM DE CONFIANÇA

Nos Estados Unidos, o debate já avançou para um ponto bas-

tante objetivo: investidores precisam compreender como a inteligência artificial impacta operações, produtos, controles internos e riscos materiais das companhias. No âmbito da SEC, discussões recentes do Investor Advisory Committee sobre divulgação de impactos da IA nas operações reforçam três eixos que devem ganhar relevância: definição clara do que a companhia chama de inteligência artificial, mecanismos de supervisão pelo conselho e reporte dos efeitos materiais da IA em operações internas e relações com consumidores.

Esse movimento é importante porque desloca a IA do território do marketing para o território da governança. Não basta dizer que a companhia “usa IA”. Será necessário explicar, com consistência, onde usa, por que usa, quem supervisiona, quais controles existem, quais impactos são materiais e quais riscos foram mapeados.

A SEC também vem reforçando a preocupação com o chamado *AI washing*, isto é, declarações exageradas ou enganosas sobre o uso de inteligência artificial. Em 2024, o regulador norte-americano anunciou penalidades contra consultoras de investimento por alegações consideradas falsas ou enganosas sobre o uso de IA em seus processos. Esse ponto é fundamental para o mercado brasileiro: há uma diferença enorme entre uma companhia que utiliza IA de forma estruturada e uma companhia que apenas incorpora a palavra IA à narrativa institucional.

Para o RI, isso cria um novo desafio: comunicar inovação sem inflar expectativas; demonstrar eficiência sem prometer milagres; traduzir complexidade técnica em linguagem de mercado; e, sobretudo, preservar a confiança do investidor.

O CONSELHO NÃO PRECISA PROGRAMAR MAS PRECISA PERGUNTAR MELHOR

A boa governança da IA não exige que conselheiros se tornem engenheiros de machine learning. Mas exige que saibam formular as perguntas certas.

A companhia sabe quais decisões já são influenciadas ou executadas por IA? Existe inventário dos modelos utilizados? Há classificação por criticidade e materialidade? Os sistemas foram testados contra vieses, erros, alucinações, falhas de segurança e impactos regulatórios? Existe participação humana nos pontos críticos? A auditoria interna compreende os riscos tecnológicos envolvidos? O comitê de auditoria acompanha os impactos sobre controles internos? O RI sabe explicar ao mercado o que é eficiência real e o que ainda é experimento?

ENFOQUE

Essas perguntas parecem simples, mas revelam a maturidade da organização. A governança de IA não deve nascer apenas na área de tecnologia. Ela precisa envolver jurídico, compliance, riscos, auditoria, negócios, finanças, recursos humanos e relações com investidores.

A ANBIMA reforçou essa visão ao lançar, em 2025, um guia de governança de IA que trata da necessidade de boas práticas ao longo de todo o ciclo de vida da tecnologia — desenvolvimento, uso, monitoramento e descomissionamento — com envolvimento multidisciplinar de tecnologia, dados, jurídico, compliance e negócios.

Essa abordagem é essencial porque a IA não é apenas uma ferramenta. Ela é uma infraestrutura decisória.

DECISÃO AGÊNTICA NÃO ELIMINA RESPONSABILIDADE HUMANA

Um dos maiores equívocos da era da IA é imaginar que a autonomia tecnológica dilui a responsabilidade humana. Na prática, ocorre o contrário: quanto mais autonomia se concede ao sistema, mais robusta deve ser a governança que o cerca.

Decisões agênticas são aquelas em que sistemas passam a agir com capacidade de executar tarefas, adaptar comportamentos e influenciar resultados com menor intervenção humana direta. Isso pode ser extremamente positivo em ambientes de alta escala e repetição. Mas, em contextos críticos, pode gerar riscos relevantes se a empresa não definir limites, alçadas, trilhas de auditoria e mecanismos de reversão.

A pergunta central não é se o algoritmo “decidiu sozinho”. A pergunta é: quem autorizou que ele decidisse, com quais parâmetros, sob quais controles e com qual nível de supervisão?

A tradição da boa governança sempre valorizou prestação de contas, transparência, equidade e responsabilidade corporativa. A IA não revoga esses princípios. Ela apenas testa se eles são reais ou decorativos.

O NOVO PAPEL DO RI: TRADUZIR TECNOLOGIA EM MATERIALIDADE

O profissional de Relações com Investidores terá papel cada vez mais estratégico nessa agenda. A IA tende a aparecer em roadshows, formulários de referência, reuniões com investidores, assembleias, questionários ESG, ratings, análises de risco, temas de auditoria e discussões sobre eficiência operacional.

Nesse contexto, o RI precisa atuar como ponte entre tecnologia, finanças e mercado. Isso significa compreender quais iniciativas de IA são realmente materiais, quais ainda estão em fase experimental, quais impactam receitas, custos, margens ou riscos, quais exigem disclosure específico e quais podem afetar a percepção dos investidores sobre qualidade da gestão.

O mercado não precisa de narrativas encantadas. Precisa de clareza.

Investidores sofisticados farão perguntas cada vez mais objetivas: qual é o investimento em IA? Qual retorno esperado? Quais ganhos já foram capturados? Quais riscos foram identificados? Há supervisão do conselho? Existe política formal? Há dependência de fornecedores externos? Como a companhia protege dados sensíveis? Como evita decisões discriminatórias ou inexatas? Como assegura controles internos quando a IA participa de processos financeiros?

Empresas que souberem responder a essas perguntas com consistência terão vantagem. Não apenas reputacional, mas potencialmente econômica. Governança reduz custo de desconfiança. E confiança, no mercado de capitais, ainda é uma das moedas mais valiosas.

DA INOVAÇÃO PERFORMÁTICA À INOVAÇÃO RESPONSÁVEL

O Brasil tem uma oportunidade importante: não tratar a governança de IA como freio à inovação, mas como condição para sua escalabilidade.

Empresas não devem escolher entre inovar e controlar. Devem aprender a inovar com controle. Afinal, a história empresarial mostra que tecnologias realmente transformadoras só ganham escala quando conseguem produzir confiança.

Foi assim com os sistemas financeiros digitais. Foi assim com a nuvem. Foi assim com cibersegurança. Será assim com a inteligência artificial.

A inovação performática busca aplauso. A inovação responsável busca permanência.

No caso das companhias abertas, permanência significa capacidade de criar valor no longo prazo, preservar reputação, respeitar investidores, cumprir regulações, proteger dados, documentar decisões e demonstrar que a tecnologia

AGENDA PRÁTICA PARA COMPANHIAS ABERTAS

Frente de atuação	Objetivo prático
1. Mapear onde a IA já está sendo utilizada	Muitas empresas descobrirão que há mais IA em operação do que imaginavam, especialmente em áreas comerciais, atendimento, crédito, marketing, jurídico, RH, financeiro e tecnologia.
2. Classificar os usos por criticidade	Nem toda IA tem o mesmo risco. Uma ferramenta de produtividade interna não equivale a um modelo que aprova crédito, define preço ou impacta demonstrações financeiras.
3. Definir responsáveis	A governança da IA precisa de donos, fóruns, alçadas e reporte. Sem isso, o tema vira uma “terra de ninguém” corporativa.
4. Criar trilhas de auditoria	Decisões relevantes precisam ser rastreáveis. O mercado aceitará melhor uma decisão automatizada quando houver evidência, documentação e capacidade de explicação.
5. Preparar o disclosure	A companhia deve avaliar quando o uso de IA se torna material para investidores, seja por impacto financeiro, risco operacional, dependência tecnológica, exposição regulatória ou relevância estratégica.
6. Educar conselho e liderança	O conselho não precisa dominar código, mas precisa dominar consequência.

está integrada à estratégia — e não solta em algum canto brilhante da organização.

CONCLUSÃO:

A IA DECIDIRÁ MAIS

A GOVERNANÇA PRECISARÁ DECIDIR MELHOR

A inteligência artificial inaugura uma nova fase da governança corporativa. Uma fase em que decisões humanas e agênticas passam a conviver, muitas vezes de forma invisível para o investidor, mas profundamente relevante para o valor da companhia.

O desafio não é resistir à tecnologia. Seria como tentar parar o vento com ata de reunião — elegante, mas ineficaz.

O desafio é criar estruturas para que a IA seja adotada com responsabilidade, transparência, rastreabilidade e visão de longo prazo.

No futuro próximo, as melhores companhias não serão necessariamente aquelas que mais dizem usar IA. Serão aquelas capazes de demonstrar que a IA está inserida em uma arquitetura madura de governança, risco, estratégia e *disclosure*.

Porque, no fim, a pergunta que o mercado fará não será apenas: “Qual IA vocês utilizam?” será também: “Quem governa a inteligência que agora ajuda a governar a companhia?”. **RI**

Referências consultadas

1. CVM. “LEAP 2026: nova edição do laboratório de inovação da CVM e da Fenabac está com inscrições abertas”. Publicado em 14 maio 2026. <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/noticias/2026/leap-2026-nova-edicao-do-laboratorio-de-inovacao-da-cvm-e-da-fenasbac-esta-com-inscricoes-abertas>

2. ANBIMA. “Inteligência artificial: guia reforça governança em todas as etapas do ciclo de vida da tecnologia”. Publicado em 10 out. 2025. https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/inteligencia-artificial-guia-reforca-governanca-em-todas-as-etapas-do-ciclo-de-vida-da-tecnologia.htm

3. ANBIMA. “Governança de IA: integrando boas práticas ao longo do ciclo de vida”. Guia técnico. https://www.anbima.com.br/data/files/D0/42/D1/7F/35EC991040E49C99BA2BA2A8/guia_ia_boas_praticas_ciclo_vida.pdf

4. SEC. “Remarks for Investor Advisory Committee Meeting”. Publicado em 5 dez. 2025. <https://www.sec.gov/newsroom/speeches-statements/uyeda-remarks-iac-120425>

5. SEC. “SEC Charges Two Investment Advisers with Making False and Misleading Statements About Their Use of Artificial Intelligence”. Publicado em 18 mar. 2024. <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2024-36>



GLADES CHUERY

é executiva com atuação em inovação, governança, compliance, riscos, inteligência artificial e mercado de capitais. Atua na intersecção entre tecnologia, estratégia e governança corporativa, com foco na adoção responsável de IA, criação de valor e fortalecimento da confiança entre companhias, investidores e sociedade.
30percentclubbrazil@30percentclubbrazil.org

EBITDA PELA IFRS 18

Por que deixará de ser uma ponte simples a partir do lucro líquido?

No artigo da edição anterior, tratei de uma das principais mudanças trazidas pelo CPC 51, Apresentação e Divulgação nas Demonstrações Contábeis: as Medidas de Desempenho da Administração (ou MPMs), deixam de circular apenas em releases, apresentações e comunicações ao mercado e passam a integrar o conjunto das demonstrações contábeis. A mudança é relevante porque medidas como EBITDA, EBIT, lucro líquido ajustado e outros subtotais usados pela Administração passam a exigir maior disciplina, explicação e conciliação.

por **PATRICK MATOS**

A pergunta agora é mais prática: quando essas medidas forem reconciliadas nas demonstrações contábeis, a ponte continuará sendo tão intuitiva quanto parecia ser no modelo anterior?

A resposta curta é: provavelmente não. E esse ponto é especialmente relevante para analistas e investidores, porque a reconciliação do EBITDA, historicamente tratada quase como um exercício automático a partir do lucro líquido,

passa a exigir uma leitura mais cuidadosa da nova demonstração do resultado.

Consideremos uma companhia fictícia que divulgue ao mercado EBITDA e EBITDA-Ajustado como medidas relevantes para explicar sua performance. Ao aplicar o CPC 51, a empresa deverá inicialmente identificar se essas medidas se enquadram como MPMs. Para isso, vale lembrar que uma MPM é um subtotal de receitas e despesas utilizado

em comunicações públicas fora das demonstrações contábeis para comunicar a visão da Administração sobre um aspecto do desempenho financeiro da companhia. Por essa razão, certos indicadores non-GAAP, como alavancagem, índice de cobertura de dívida ou fluxo de caixa livre, ficam fora dessa definição, pois não representam apenas subtotais de receitas e despesas.

Identificada a MPM, a empresa deverá apresentá-la em uma nota explicativa única, acompanhada de uma conciliação com o subtotal mais diretamente comparável dentre aqueles reconhecidos pelo CPC 51. É aqui que surge uma mudança importante: o ponto de partida da reconciliação.

Historicamente, a reconciliação do EBITDA partia do lucro líquido. Excluía-se o resultado financeiro, os tributos sobre o lucro, a depreciação e a amortização. Esse modelo era operacionalmente simples para os analistas, pois o resultado financeiro e os tributos sobre o lucro eram facilmente identificados na face da DRE, enquanto depreciação, amortização e eventuais perdas por redução ao valor recuperável eram normalmente localizáveis nas notas explicativas.

Ocorre que uma das mudanças mais relevantes do CPC 51 é a separação da demonstração do resultado, agora DR, em categorias. Com isso, o antigo conceito de “resultado financeiro” deixa de existir como linha agregadora. A categoria de financiamento passa a receber apenas ganhos e perdas associados a passivos de financiamento ou, no caso de determinados passivos que não sejam de financiamento, efeitos decorrentes da mensuração inicial ou subsequente e de despesas incrementais diretamente associadas.

Em linguagem mais direta, nem tudo que antes estava no resultado financeiro continuará sendo tratado como item de financiamento. Receitas de aplicações financeiras, ajustes a valor presente, variações cambiais não oriundas de dívida, ganhos e perdas em determinados instrumentos financeiros ou tarifas bancárias podem passar a ser refletidos nas categorias de investimento ou operacional, a depender de sua natureza. Caso sejam apresentados na categoria operacional, esses itens passam também a integrar o lucro operacional.

Essa mudança afeta diretamente o EBITDA. Se antes a reconciliação partia do lucro líquido e eliminava o resultado financeiro como um bloco relativamente identificável, agora esse bloco deixa de existir. Reconciliar a partir do lucro líquido poderá exigir a passagem por todos os itens das categorias de investimento e financiamento, além dos

tributos sobre o lucro. Por isso, quando a MPM for o EBITDA, o subtotal mais diretamente comparável tenderá a ser o “lucro ou prejuízo operacional antes de depreciação, amortização e reduções ao valor recuperável no alcance do CPC 01”, previsto no CPC 51.

A proximidade entre esse subtotal e o conceito usual de EBITDA não surge por acaso. Durante o projeto que culminou na IFRS 18, o IASB chegou a considerar a possibilidade de definir EBITDA na própria norma contábil. A ideia não prosperou, em parte pela ausência de consenso sobre a natureza desse indicador e sobre o que ele pretende representar. Afinal, o que exatamente compõe “earnings”? E o que deve ser tratado como “interest”? Ainda assim, a criação do subtotal operacional antes de depreciação, amortização e reduções ao valor recuperável facilita o exercício de conciliação.

A companhia poderia, portanto, partir do lucro operacional apresentado na DR, excluir depreciação, amortização e perdas por redução ao valor recuperável indicadas em nota explicativa e chegar ao subtotal operacional antes desses efeitos. No entanto, se a companhia pretende chegar ao mesmo EBITDA que divulgava antes do CPC 51, precisará avaliar itens que antes estavam no resultado financeiro e que agora podem passar a compor o lucro operacional. Suponhamos, por exemplo, que variações cambiais sobre fornecedores e tarifas bancárias não associadas a passivos de financiamento passem a ser apresentadas na categoria operacional. Esses efeitos terão que ser tratados explicitamente na reconciliação.

Esse novo modelo questiona certas práticas historicamente aplicadas. Dentro do “interest” do EBITDA, muitas empresas incluíam tudo que estava no resultado financeiro, embora diversos itens ali apresentados (como variação cambial, tarifas bancárias, ajustes a valor justo, descontos e outros efeitos) não fossem propriamente “juros”. O CPC 51 torna esse exercício mais transparente, mas também mais exigente.

Para o analista, a consequência é relevante. A reconciliação poderá trazer itens que não estão agrupados em uma única linha da DR. Isso reduz a possibilidade de cruzamento direto com a demonstração primária e exige leitura mais granular das notas explicativas. Ao mesmo tempo, amplia a capacidade de questionamento. Ajustes antes aceitos quase mecanicamente poderão ser avaliados com maior ceticismo: tratam-se, de fato, de itens fora da performance operacional analisada pela Administração ou de custos regulares de condução do negócio?

Além da identificação e da reconciliação das MPMs, o CPC 51 exige que a companhia descreva o aspecto do desempenho financeiro que, na visão da Administração, é comunicado pela medida. Também deverá explicar por que essa medida fornece informação útil, como é calculada, quais são seus efeitos tributários e quais impactos recaem sobre participações de não controladores. Em termos práticos, a empresa terá que responder a perguntas simples, mas difíceis: o que a Administração entende por EBITDA? Por que essa medida é útil para avaliar desempenho? Quais itens foram excluídos para chegar ao EBITDA Ajustado? E por que esses itens foram excluídos?

Uma companhia poderia, por exemplo, explicar que utiliza EBITDA e EBITDA Ajustado para monitorar a rentabilidade operacional e a capacidade de geração de resultados antes de efeitos contábeis associados ao consumo de ativos de longa duração. Também deveria deixar claro que essas medidas não são definidas de forma padronizada pelas Normas Contábeis IFRS e, portanto, podem não ser comparáveis com medidas de denominação semelhante divulgadas por outras entidades.

O ponto mais sensível, naturalmente, estará nos ajustes discricionários. Consideremos o caso de uma companhia que ajuste custos de reestruturação no cálculo do EBITDA Ajustado. A companhia não poderá apenas retirar o valor da medida e classificá-lo genericamente como não recorrente. Deverá explicar a natureza da reestruturação, sua origem, sua localização nas demonstrações contábeis, seus efeitos fiscais e eventuais impactos sobre participações de não controladores. Também deverá explicar sua política para classificar determinado item como não recorrente ou não usual.

Essa exigência pode parecer meramente formal, mas não é. Para o analista, ela ajuda a separar o ajuste que efetivamente merece análise isolada daquele que apenas suaviza a margem. Uma reestruturação pontual, associada à transferência de uma fábrica em razão de mudança regulatória relevante, pode justificar apresentação separada. Já despesas recorrentes de reorganização, desligamentos frequentes ou perdas ligadas ao próprio modelo de negócio tendem a exigir maior ceticismo.

O mesmo raciocínio vale para outros ajustes frequentemente observados em medidas de desempenho: impairment de goodwill ou de ativos de longo prazo, provisões para litígios, efeitos de economias hiperinflacionárias, pagamentos baseados em ações ou perdas cambiais. O fato de

um item ser grande, volátil ou desconfortável para a leitura da margem não significa, por si só, que sua exclusão melhora a qualidade da análise. A pergunta central passa a ser outra: a exclusão ajuda o usuário a compreender melhor a performance financeira da companhia ou apenas apresenta uma versão mais conveniente dessa performance?

Naturalmente, o nível de detalhamento esperado dependerá da materialidade quantitativa e qualitativa dos itens envolvidos. Ainda assim, é razoável esperar que essas divulgações ganhem proeminência nas demonstrações contábeis, preferencialmente em seções iniciais e próximas às demonstrações primárias. Também se espera que os subtotais reconhecidos pelo CPC 51 recebam maior destaque do que as MPMs, especialmente considerando práticas usuais de regulação do mercado de capitais.

Por fim, a consistência e a razoabilidade dos ajustes estarão sujeitas a julgamento significativo. Alguns ajustes historicamente aceitos poderão ser questionados quando apresentados em bases mais granulares, principalmente se tiverem conexão com despesas regulares de condução da operação. A comparabilidade entre pares tende a melhorar, mas essa melhora virá acompanhada de maior exposição das escolhas feitas pela Administração.

Para as companhias e preparadores, o CPC 51 representa um marco de diligência, coerência e assertividade na escolha e explicação das medidas divulgadas. Para os analistas, o novo modelo reduz atalhos e aumenta a rastreabilidade. O EBITDA não desaparece, tampouco perde relevância. Mas sua leitura passa a depender menos de uma fórmula conhecida de mercado e mais de uma ponte clara, documentada e auditável entre a visão da Administração e os subtotais definidos pelas Normas Contábeis IFRS. **RI**

NOTA: As opiniões expressas neste artigo são de responsabilidade exclusiva do autor e não refletem, necessariamente, a posição institucional da APIMEC Brasil.



PATRICK MATOS

é Diretor Executivo de Contabilidade e Impostos na CI&T Inc, contador registrado no Brasil e nos Estados Unidos (CPA). Membro do Global Preparers Forum da Fundação IFRS, membro do Comitê de Pronunciamentos Contábeis do Brasil (CPC), consultor e professor de cursos de Pós-graduação e MBA na Faculdade Fipecafi e no Insper.
patrick.matos@fipecafi.edu.br

SONIA CONSIGLIO

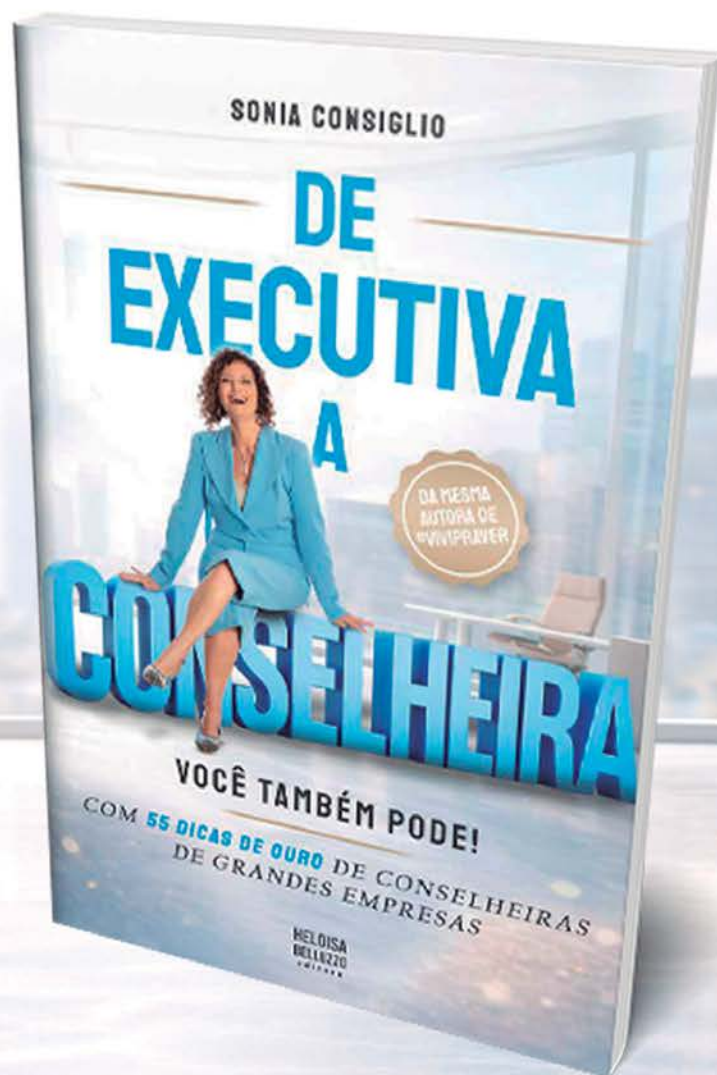
DE EXECUTIVA A CONSELHEIRA, VOCÊ TAMBÉM PODE!

**NOVO LIVRO DE SONIA CONSIGLIO TRAZ DICAS
PRÁTICAS PARA UMA NOVA FASE DE CARREIRA**

Com base em suas vivências de sucesso, Sonia compartilha os mais importantes passos e ferramentas práticas para conquistar um lugar em Conselhos Corporativos. O livro também traz 55 dicas de conselheiras de grandes empresas. Leitura indispensável para quem deseja se destacar neste campo.

Adquira o seu em:

www.heloisabelluzzoeditora.com.br



**HELOISA
BELLUZZO**
editora

SELEÇÃO DE CONSELHEIROS SUPERAR O VIÉS DE ESPELHO PARA GERAR E PROTEGER VALOR

A composição do Conselho deixou de ser tema de reputação ou conveniência. Em ambientes de maior complexidade, tornou-se variável crítica de supervisão, qualidade decisória e criação de valor no longo prazo.

por **FABIO COIMBRA**

A renovação dos conselhos de administração ainda carrega, em muitas organizações, um traço silencioso, porém relevante: a tendência de buscar perfis excessivamente semelhantes aos que já ocupam assento à mesa. Trata-se do que denomino aqui viés de espelho — a reprodução de trajetórias, repertórios e visões de mundo que oferecem conforto relacional, mas podem empobrecer a capacidade de leitura de cenários e de supervisão em contextos de maior complexidade.

Esse padrão talvez tenha sido tolerável em ambientes mais estáveis, com modelos de negócio menos pressionados por transformação tecnológica, cibersegurança, mudanças regulatórias, exigências climáticas e novas dinâmicas competitivas. Hoje, porém, a homogeneidade deixou de ser apenas uma questão de estilo de colegiado. Tornou-se um fator de vulnerabilidade. Quando o conselho replica a si mesmo, aumenta a probabilidade de pensamento de grupo, estreita o espectro de questionamentos e reduz a capacidade de identificar riscos fora do repertório tradicional de seus integrantes.



A renovação dos conselhos de administração ainda carrega, em muitas organizações, um traço silencioso, porém relevante: a tendência de buscar perfis excessivamente semelhantes aos que já ocupam assento à mesa.



Em situações de normalidade, essa limitação pode permanecer encoberta por deliberações céleres e aparentemente consensuais. Em cenários de inflexão, contudo, seus efeitos tornam-se mais visíveis: sinais fracos deixam de ser percebidos, premissas deixam de ser testadas com a profundidade necessária e o colegiado passa a exercer supervisão com menor capacidade de contraditório qualificado. O problema, portanto, não é apenas de diversidade em sentido amplo; é de efetividade fiduciária.

Por essa razão, a seleção de conselheiros precisa evoluir de um processo baseado predominantemente em reputação, familiaridade e redes de relacionamento para um modelo mais estruturado, ancorado em matriz de competências, avaliação de lacunas e complementaridade cognitiva. A pergunta central deixa de ser se o candidato, isoladamente, tem currículo respeitável. A pergunta correta é outra: de que forma esse profissional amplia a capacidade do colegiado de supervisionar estratégia, riscos, desempenho, sucessão e integridade do negócio?

Essa transição exige começar pelo que realmente importa: a estratégia da organização, seu estágio de maturidade, seu perfil de risco, a natureza de seu setor e os vetores que provavelmente afetarão a criação e a proteção de valor nos próximos anos. É esse diagnóstico que deve orientar a construção da matriz de competências do conselho. Um colegiado de uma organização intensiva em tecnologia, por exemplo, não pode tratar transformação digital e cibersegurança como temas periféricos. Organizações submetidas a maior escrutínio regulatório, exposição reputacional ou complexidade financeira tampouco podem negligenciar experiências aderentes a regulação, auditoria, finanças, riscos, pessoas e sustentabilidade do modelo de negócios.

A matriz, contudo, não deve ser tratada como checklist estático. Seu valor está em funcionar como instrumento vivo de alinhamento entre a composição do conselho e as necessidades futuras da organização. Em vez de reforçar zonas de conforto, ela deve iluminar ausências: competências sub-representadas, vieses recorrentes, carências de leitura setorial, limitações de repertório e lacunas na capacidade de desafiar a administração em agendas emergentes. O objetivo não é formar um conselho de especialistas isolados, mas um colegiado com densidade técnica suficiente e diversidade cognitiva capaz de produzir melhor julgamento coletivo.

Nesse ponto, vale uma distinção importante. Diversidade cognitiva não se resume à pluralidade demográfica, embora essa dimensão também tenha relevância. O que está em



Na prática, conselhos mal calibrados raramente se revelam problemáticos nas rotinas ordinárias. A fragilidade aparece quando a organização atravessa inflexões estratégicas, episódios de crise, decisões complexas de capital ou mudanças abruptas no ambiente competitivo.



jogo, sob a ótica da governança, é a presença de perspectivas efetivamente complementares na análise de temas materiais. Conselhos excessivamente homogêneos tendem a interpretar riscos por lentes semelhantes, o que favorece a miopia de risco e reduz a capacidade de antecipar rupturas. Já conselhos mais equilibrados em competências, experiências e repertórios ampliam a qualidade do debate, mitigam assimetrias de informação e elevam a probabilidade de decisões mais robustas.

Na prática, conselhos mal calibrados raramente se revelam problemáticos nas rotinas ordinárias. A fragilidade aparece quando a organização atravessa inflexões estratégicas, episódios de crise, decisões complexas de capital ou mudanças abruptas no ambiente competitivo. É nesses momentos que se torna evidente se o colegiado foi composto para confirmar consensos ou para exercer supervisão com discernimento, independência de juízo e capacidade real de desafiar a administração.

A institucionalização desse processo passa, com frequência, por comitês de nomeação ou fóruns equivalentes, com mandato claro para definir critérios, estruturar a busca e reduzir a contaminação por preferências pessoais ou interesses de curto prazo. O Guia de Avaliação de Conselhos de Administração do IBGC oferece referência útil ao enfatizar

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

a importância de instrumentos formais, avaliações independentes e mapeamento sistemático de lacunas. Quando bem conduzido, esse rito fortalece não apenas a legitimidade do processo de indicação, mas a qualidade do próprio ambiente de governança.

A etapa de entrevistas também merece maior sofisticação. Em vez de conversas excessivamente protocolares, a organização deve testar a aderência real do candidato aos desafios do negócio e sua capacidade de exercer contraditório construtivo. Cenários simulados, dilemas estratégicos, testes de julgamento e discussões sobre crises, sucessão, tecnologia, reputação ou alocação de capital ajudam a avaliar se o profissional possui coragem técnica, domínio suficiente da pauta e discernimento para questionar a administração sem invadir a esfera executiva. Um bom conselheiro não é aquele que apenas confirma o consenso. É aquele que qualifica a deliberação.

Esse ponto se conecta a outro fator frequentemente negligenciado: segurança psicológica. A simples presença de perfis complementares não assegura melhor governança se o ambiente do colegiado não permitir divergência genuína. Sem liberdade real para questionar premissas, expor desconfortos técnicos e formular objeções fundamentadas, a diversidade perde eficácia e o conselheiro tende a atuar de forma protocolar. O conselho precisa interpretar o debate rigoroso como expressão de diligência e zelo fiduciário, e não como desvio de alinhamento ou obstáculo à fluidez das reuniões.

Sob essa perspectiva, a composição do conselho interfere diretamente na capacidade de a organização gerar e proteger valor. Interfere na qualidade da supervisão da estratégia, na disciplina da alocação de capital, na leitura de riscos emergentes, na sucessão da liderança, na resposta a crises e na preservação da integridade corporativa. Um colegiado mal calibrado pode até cumprir formalmente seus ritos, mas será materialmente mais frágil quando confrontado com decisões complexas ou cenários adversos. Em outras palavras, a seleção inadequada de conselheiros é, por si só, um risco de governança.

Também por isso, o tema não deve ser tratado como discussão acessória de composição ou reputação. A forma como a organização renova seu conselho sinaliza, antes de qualquer deliberação de negócio, o seu verdadeiro entendimento sobre governança. Quando a indicação é conduzida sem método, sem independência e sem referência clara às necessidades futuras do negócio, transmite-se à organização



Um colegiado mal calibrado pode até cumprir formalmente seus ritos, mas será materialmente mais frágil quando confrontado com decisões complexas ou cenários adversos. Em outras palavras, a seleção inadequada de conselheiros é, por si só, um risco de governança.



a mensagem de que a governança é um rito formal. Quando, ao contrário, o processo é estruturado por critérios, evidências e complementaridade, reforça-se o entendimento de que o conselho condiciona a qualidade da supervisão e, em última instância, a capacidade de a organização sustentar desempenho no tempo.

Superar o viés de espelho, portanto, não é agenda cosmética nem modismo importado. É medida de racionalidade institucional. Em um ambiente marcado pela interconexão de riscos, a efetividade do conselho depende cada vez mais de sua composição. Colegiados desenhados com base em complementaridade técnica, diversidade cognitiva e critérios objetivos ampliam a capacidade de julgamento, fortalecem a supervisão e aumentam a aptidão da organização para criar e proteger valor de forma sustentável. A efetividade do conselho começa antes da reunião: começa na qualidade, na legitimidade e na coragem de quem é chamado a sentar-se à mesa. **RI**



FABIO COIMBRA, PHD

é conselheiro de administração independente, especialista em governança, riscos e regulação. Trabalhou por 21 anos no Banco Central do Brasil, atuou no BIS e foi sócio da PwC. Doutor pela FEA-USP. Instrutor do IBGC e professor da FECAP e FIA. fabioclarocoimbra@gmail.com

Lançamento do Livro em **São Paulo**



MULHERES EM TELECOM[®]

EDIÇÃO PODER DE UMA HISTÓRIA - VOL. II



16 de junho
19h00

Livraria Líder

Av. Pompéia, 691, Pompéia



“Telecomunicações é um setor construído para sustentar o mundo em movimento e, ainda assim, é feito de gente.

No meio de tecnologias, redes, conectividade, métricas e urgências, é a voz humana que dá sentido, direção e coragem para decidir e podermos estar onde quisermos”

- **Luciana Tannure**



 **EDITORA LEADER[®]**

5 IGUALDADE DE GÊNERO



GOVERNANÇA NA GESTÃO EFICAZ NO FUTEBOL

Entre 11 de junho e 19 de julho será realizada, nos Estados Unidos, México e Canadá, a maior Copa do Mundo de todos os tempos, pelo menos em termos de volume de participantes: serão 48 seleções, distribuídas em 12 grupos. A proximidade do torneio suscita reflexões importantes sobre gestão, planejamento e sustentabilidade. Tanto o desempenho dentro de campo quanto os resultados econômico-financeiros das organizações esportivas dependem não apenas da disponibilidade de recursos, mas também da qualidade da governança, da capacidade de gestão e da visão estratégica de longo prazo.

por **LUCAS LEGNARE**

Essa questão, que interessa muito àqueles que investem ou pretendem aplicar recursos no esporte mais popular do planeta, torna-se ainda mais evidente no contexto das SAFs (Sociedade Anônima do Futebol), modelo instituído pela Lei 14.193/2021, que ganhou força no Brasil como alternativa para modernizar a administração dos clubes, atrair investimentos, reestruturar dívidas e profissionalizar o setor. Esse processo de mudança, reforçado pela recente aprovação no Congresso do Projeto de Lei 2.978/23, que moderniza o funcionamento das SAFs, pode ser um ponto de inflexão se for devidamente acompanhado de responsabilidade administrativa, critérios técnicos e compromisso com boas práticas de governança corporativa.

Os exemplos positivos vêm, muitas vezes, de clubes conside-

rados pequenos ou médios do interior do País, que passaram a operar sob lógica empresarial, conquistaram equilíbrio financeiro, ampliaram sua capacidade de investimento, revelaram jogadores e começaram a ocupar espaços relevantes nas principais competições nacionais e estaduais. O oposto também é verdadeiro. Há agremiações de enorme tradição, com grandes torcidas e receitas expressivas, cujas SAFs não conseguiram produzir os resultados esperados, nem esportivos nem financeiros. Na maior parte das vezes, o problema não está no modelo, mas na ausência de governança sólida, transparência e profissionalismo.

A SAF não pode ser vista apenas como mecanismo de captação de recursos ou mudança formal de natureza jurídica. Trata-se de uma estrutura que exige compromisso perma-

nente com princípios fundamentais de governança corporativa, a começar pela transparência. A legislação determina que a SAF mantenha informações atualizadas e acessíveis, incluindo estatutos sociais, atas de assembleias e demonstrações financeiras, além da identificação de beneficiários finais de participações societárias relevantes. Em um ambiente estigmatizado por desconfiança e opacidade, essa exigência representa mudanças que precisarão ser acompanhadas de transformações culturais igualmente profundas.

A responsabilização (*accountability*) também assume papel central. Os gestores passam a responder de maneira clara por seus atos, inclusive com responsabilidade pessoal em casos de dolo, culpa ou violação legal e estatutária. Essa lógica rompe com práticas amadoras que durante décadas comprometeram inúmeros clubes brasileiros. Passa-se a encorajar a tomada de decisão embasada por critérios técnicos e responsabilidade fiduciária, e não por definições passionais ou pressões externas.

Outro aspecto essencial é a equidade. A convivência entre investidores privados e os clubes associativos originais exige tratamento justo, equilíbrio de interesses e proteção institucional contra conflitos ou decisões tomadas em benefício individual. A SAF precisa operar em favor da empresa e de sua sustentabilidade, e não como instrumento de interesses circunstanciais.

Da mesma forma, a sustentabilidade e a visão de longo prazo tornam-se indispensáveis. Não basta montar times competitivos para alcançar apenas resultados imediatos. O verdadeiro desafio consiste em equilibrar desempenho esportivo e saúde financeira, reduzindo endividamentos históricos, fortalecendo receitas recorrentes e construindo valor duradouro para o clube, seus investidores e torcedores.

Nesse contexto, a profissionalização passa a ser requisito básico. A estrutura de governança da SAF prevê a existência permanente de Conselho de Administração e Conselho Fiscal, órgãos essenciais para definição estratégica, monitoramento e proteção dos interesses institucionais. Também se estabelece uma separação clara entre a associação esportiva original e a empresa que passa a administrar o futebol, preservando elementos históricos e a identidade dos clubes, como escudo, cores, uniforme e sede, mas garantindo autonomia para uma gestão técnica e profissional.

Além disso, programas de *compliance* tornam-se ferramentas indispensáveis para reduzir riscos de irregularidades, fraudes e desvios de gestão. Em um mercado cada vez mais



O futebol movimenta bilhões, mobiliza paixões e tem enorme impacto econômico e social.

Portanto, precisa ser tratado com o mesmo grau de responsabilidade exigido das grandes empresas.



atento à integridade e à segurança jurídica, a adoção dessas práticas influencia diretamente a credibilidade da SAF e sua capacidade de atrair investidores.

Não por acaso, a discussão sobre transparência ganhou espaço crescente no universo do futebol. Grande parte dos torcedores, patrocinadores e investidores já não se contentam apenas com os resultados dos jogos. Existe interesse legítimo em compreender como os clubes são administrados, quais critérios orientam os investimentos e de que maneira os recursos são utilizados. O futebol movimenta bilhões, mobiliza paixões e tem enorme impacto econômico e social. Portanto, precisa ser tratado com o mesmo grau de responsabilidade exigido das grandes empresas.

A SAF, quando bem estruturada, pode representar um dos mais importantes instrumentos de transformação do futebol brasileiro. Entretanto, seu êxito depende diretamente de decisões orientadas pela ética e pelos princípios básicos prescritos pelo *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC*: Integridade, Transparência, Equidade, Responsabilização (*Accountability*) e Sustentabilidade. São esses preceitos que criam as condições para que paixão, confiança do mercado e profissionalismo caminhem juntos em busca do sucesso dos clubes, dentro e fora de campo. **RI**

LUCAS LEGNARE

é diretor de Expansão e Parcerias do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).
comunicacao@ibgc.org.br

DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS CONSELHOS O BRASIL ESTÁ FICANDO PARA TRÁS?

Em um ambiente de negócios marcado por Inteligência Artificial, tensões geopolíticas, transição climática, novas regulações e profundas mudanças no comportamento dos consumidores, a qualidade das decisões tornou-se um ativo estratégico - tão relevante quanto capital, tecnologia ou escala. Nesse contexto, a diversidade de gênero nos Conselhos deixa de ser um tema periférico de reputação para se afirmar como elemento central da governança corporativa.

por **ANGÉLICA CONSIGLIO**

Não por acaso, o 30% Club - movimento global de liderança empresarial presente nos principais países do G20 - concentra sua atuação nas maiores companhias dos mercados de capitais. A premissa é simples: mudanças estruturais nas empresas mais relevantes de uma economia tendem a irradiar padrões de governança, sucessão e tomada de decisão para todo o ambiente corporativo. No Brasil, a atuação do movimento está direcionada às companhias do IBrX100, índice que reúne algumas das empresas mais representativas do mercado de capitais brasileiro.

Infelizmente, pesquisas reforçam a percepção de que o Brasil tem se distanciado do ritmo observado em mercados que já compreenderam que diversidade não se resume à inclusão simbólica, mas funciona como uma alavanca concreta de governança, inovação e competitividade.

A presença feminina em Conselhos de Administração ainda gira em torno de 16% dos assentos totais, segundo dados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com base em empresas listadas na B3. Embora mais companhias tenham passado a contar com ao menos uma mu-

lher nos postos de governança — um avanço importante em relação ao passado — a representatividade permanece distante de um patamar capaz de gerar massa crítica e ampliar, de forma consistente, a pluralidade das decisões. Em muitos casos, a presença feminina ainda se limita a uma única cadeira, o que tende a produzir mais sinalização do que transformação efetiva na dinâmica decisória.

A lentidão torna-se ainda mais evidente quando observamos justamente as empresas que tiveram oportunidade concreta de mudar. Entre as 100 companhias presentes no IBrX100, 38 renovaram este ano seus Conselhos de Administração. A partir desse universo, o 30% Club Brasil analisou 35 dessas empresas para compreender como a renovação vem sendo traduzida — ou não — em maior diversidade de gênero.

Os resultados revelam avanços importantes, mas ainda insuficientes diante da velocidade exigida pelo ambiente de negócios contemporâneo. Apenas cinco companhias alcançaram ou superaram 30% de participação feminina em seus Conselhos de Administração: Porto Seguro, Cogna,

Magalu, TOTVS e Usiminas. Outras oito empresas situam-se entre 20% e 29%, enquanto a maior parte permanece abaixo desse patamar. Mais revelador ainda é o fato de que mais da metade das empresas analisadas possui apenas uma mulher no Conselho — um sinal de que, embora o movimento tenha começado, ele ainda opera no limite mínimo da equidade de gênero.

Há, por outro lado, sinais positivos que merecem atenção. Em várias companhias, mulheres passaram a ocupar justamente cadeiras independentes, posições especialmente relevantes para supervisão, contraponto estratégico e fortalecimento da governança. Notamos um movimento qualitativo importante: não apenas maior presença feminina, mas crescente reconhecimento de competências técnicas e independência decisória. Ainda assim, o ritmo permanece aquém do necessário.

O argumento mais frequentemente utilizado para justificar essa lentidão é conhecido: conselhos mudam devagar. De fato, há fatores estruturais relevantes. Mandatos longos, renovações parciais e baixa rotatividade fazem com que mudanças ocorram, em geral, em momentos específicos — como término de mandato, reorganizações societárias, crises ou pressão de investidores. Ainda assim, a questão central talvez não seja o funcionamento dos Conselhos, mas o tempo que o Brasil acredita ter para realizar a transformação necessária em seu ambiente de negócios.

Não se trata de escassez de talento feminino. Trata-se de velocidade institucional e impacto econômico. Mulheres qualificadas existem em número suficiente nos setores financeiro, jurídico, tecnológico, industrial e de consumo, além de ocuparem, de forma crescente, posições de liderança em empresas, empreendedorismo e inovação. O que ainda parece limitado é a conscientização das organizações para ampliar seus processos de sucessão e romper círculos historicamente homogêneos.

Conselhos continuam sendo formados, muitas vezes, a partir das mesmas redes de relacionamento, trajetórias semelhantes e perfis recorrentes. Todos sabemos que ambientes excessivamente homogêneos tendem a reproduzir vieses, limitar repertórios e reforçar consensos frágeis — um modelo pouco compatível com a complexidade do ambiente de negócios atual.

Ao observarmos a evolução dos países do G20, a diferença de velocidade torna-se evidente. Mercados que há poucos anos enfrentavam desafios semelhantes aos brasileiros

aceleraram sua transformação por meio de metas públicas, maior transparência, pressão institucional e monitoramento contínuo. O Reino Unido avançou significativamente com o modelo *'comply or explain'*, incentivando empresas a adotarem práticas de diversidade ou a justificarem publicamente sua ausência. França, Noruega e outros mercados europeus evoluíram rapidamente, impulsionados por mecanismos regulatórios e metas claras. Em muitos desses países, a diversidade deixou de ser exceção para se tornar parte do padrão esperado de governança.

O debate tem deixado de ser apenas reputacional. Estudos internacionais mostram associação entre diversidade de gênero, melhor qualidade de supervisão, maior atenção a riscos, redução do *groupthink* — fenômeno em que grupos excessivamente homogêneos reforçam consensos frágeis — e maior capacidade de adaptação a mudanças. Em outras palavras, conselhos diversos tendem a tomar decisões melhores porque ampliam o repertório de perguntas, perspectivas e experiências colocadas à mesa.

No Brasil, seguimos excessivamente dependentes da boa vontade e do tempo. O 30% Club Brasil estabeleceu a meta de alcançar pelo menos 30% de participação feminina nos Conselhos de Administração das companhias do IBrX100 até 2026, avançando para 50% até 2030. Não se trata de uma agenda simbólica. Trata-se de uma visão sobre competitividade empresarial.

À medida que Inteligência Artificial, transformações regulatórias, transição climática e mudanças sociais desafiam modelos tradicionais de gestão, a composição dos Conselhos passa a influenciar diretamente a capacidade das organizações de interpretar riscos, identificar oportunidades e sustentar crescimento no longo prazo. Nesse contexto, a diversidade deixa de ser uma discussão abstrata e se conecta concretamente à qualidade da governança corporativa.

A pergunta central, portanto, talvez já não seja se o Brasil precisa acelerar esse movimento. A questão é outra: qual será o custo econômico, estratégico e competitivo de continuar adiando uma transformação que o mundo corporativo já começou? **RI**

ANGELICA CONSIGLIO

é Conselheira do 30% Club Brasil, empresária e especialista em reputação corporativa, governança e liderança. É fundadora da Artfulness, consultoria que integra neurociência, criatividade e performance para lideranças e organizações.
30percentclubbrazil@30percentclubbrazil.org

EMPRESAS FAMILIARES ENTRE O LEGADO E O ABANDONO

Grande parte das empresas que hoje sustentam a economia brasileira nasceu ou foi profundamente transformada pela geração *Baby Boomer*, formada por pessoas nascidas entre 1946 e 1964. Essa geração encontrou um país em acelerada transformação, marcado pela industrialização, pela urbanização, pela expansão da infraestrutura, pelo chamado “milagre econômico” e, posteriormente, pela extraordinária modernização do agronegócio. Em poucas décadas, o Brasil deixou de ser majoritariamente rural para se tornar uma das maiores economias urbanas e agroindustriais do planeta.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

Alguns negócios criados pela geração anterior foram ampliados de forma admirável pelos Boomers. A JBS nasceu em 1953 como um pequeno açougue em Anápolis; o Magazine Luiza começou, em 1957, como uma loja de presentes em Franca; e a SLC Agrícola teve origem, em 1945, como uma oficina mecânica no interior gaúcho. Outros empreendimentos já surgiram nesse novo ciclo: a WEG, fundada em 1961, em Jaraguá do Sul; a Localiza, criada em 1973, com uma pequena frota de fuscas em Belo Horizonte; a Intelbras, nascida em 1976, em Santa Catarina; e a Havan, iniciada em 1986 como uma loja de tecidos em Brusque. Em comum, todos esses casos revelam a força de uma geração que soube transformar oportunidades econômicas em grandes empresas nacionais ou multinacionais.

Esses são apenas alguns exemplos mais visíveis de um fenômeno muito maior. Segundo dados do IBGE e Sebrae, as empresas familiares representam cerca de 90% dos CNPJs

ativos do país, empregam aproximadamente 75% da força de trabalho e respondem por algo próximo de dois terços do PIB brasileiro.

A geração dos Baby Boomers já se aposentou ou aproxima-se rapidamente da aposentadoria. Assim, uma gigantesca onda de sucessões está em curso. O estudo “Insights sobre Empresas Familiares”, publicado pela Deloitte em 2025, mostra que 41% das empresas familiares brasileiras pesquisadas estão na segunda geração, e 31% ainda permanecem na primeira. Isso sinaliza um período intenso de transições nos próximos anos.

Quando pensamos em sucessão em empresas familiares, muitas vezes imaginamos disputas dramáticas pelo comando corporativo, como as retratadas em séries de sucesso como *Succession*, inspirada no universo de um conglomerado de mídia, ou *La Maison*, centrada na disputa sucessó-

ria dentro de uma tradicional maison francesa de moda. A realidade brasileira, contudo, costuma ser muito menos glamourosa.

Diferentemente dos grandes grupos empresariais, em muitos pequenos e médios negócios o problema não é a disputa pelo comando, mas justamente a ausência de interessados em assumir a empresa familiar. Em inúmeros casos, os filhos simplesmente não desejam continuar os negócios dos pais. E, curiosamente, muitas vezes nem os próprios fundadores consideram desejável que os herdeiros assumam empresas construídas à custa de décadas de sacrifício pessoal, jornadas exaustivas e enorme pressão emocional.

É exatamente isso que observo em grande parte dos pequenos e médios empresários que conheço. Eu mesmo vivo algo semelhante. No início dos anos 1990, paralelamente à minha carreira acadêmica, iniciei um negócio na área florestal na Serra Catarinense. Foram quase quatro décadas de desafios, riscos e aprendizados. Hoje, porém, nenhum dos meus dois filhos demonstra interesse em seguir nesse setor. E sinceramente, acredito que ambos estejam muito melhores em suas trajetórias atuais do que estariam em um setor tão duro e desafiador como o agroflorestal. Isso me traz enorme felicidade como pai. Mas também existe um sentimento inevitável de melancolia ao perceber que boa parte do conhecimento acumulado ao longo de décadas provavelmente desaparecerá comigo.

Não é difícil entender por que tantos filhos de empresários optam por outros caminhos. Cresceram observando de perto o que significa empreender no Brasil. Viram os pais enfrentar crises constantes, negociar com bancos que cobram alguns dos juros mais altos do mundo, lidar com uma legislação trabalhista extremamente complexa e conviver com custos de contratação que frequentemente tornam inviável ampliar equipes. Viram contratos se transformarem em litígios intermináveis, regras tributárias mudarem constantemente e planejamentos de longo prazo serem destruídos por mudanças regulatórias repentinas.

Empreender no Brasil exige uma resiliência que vai muito além da competência empresarial. Exige disposição para conviver com a incerteza permanente. Exige navegar em um sistema tributário tão complexo que até mesmo quem tenta fazer tudo corretamente vive sob o risco constante de autuações e disputas fiscais. Exige suportar uma burocracia sufocante sem receber, em troca, infraestrutura, segurança pública ou eficiência estatal minimamente compatíveis com a carga tributária cobrada.

No fim, o que muitas vezes se pede ao empresário brasileiro é quase uma vocação irracional para continuar produzindo, apesar de tudo conspirar contra.

Diante desse cenário, a decisão de uma nova geração mais educada, globalizada e com maior liberdade de escolha de buscar carreiras em grandes corporações, no exterior ou em setores menos hostis ao empreendedorismo parece perfeitamente racional. Não é covardia. É lucidez.

O problema é que o Brasil parece ainda não ter percebido o custo coletivo dessa equação. Um país que não trata bem seus empresários, que os sufoca com burocracia, os pune com juros proibitivos, os expõe à insegurança jurídica e raramente os reconhece como agentes fundamentais do desenvolvimento acaba, silenciosamente, desestimulando as novas gerações a assumir o papel de criadoras de riqueza e emprego.

Soma-se a isso uma dimensão cultural particularmente perversa. Frequentemente, empresários são retratados na mídia, na opinião pública e até em obras de ficção quase sempre como personagens gananciosos, desonestos ou exploradores da miséria alheia. Evidentemente, maus empresários existem, como existem maus profissionais em qualquer atividade. Mas transformar essa caricatura em regra é profundamente injusto com milhões de pequenos e médios empreendedores que trabalham muito, arriscam patrimônio próprio, sustentam famílias, empregam pessoas e mantêm viva uma parte essencial da economia brasileira.

E quando essa geração de fundadores e consolidadores se retirar, o que ficará?

Em muitos casos, empresas à venda sem compradores interessados, conhecimento acumulado perdido, empregos desaparecendo. É um problema de desenvolvimento econômico, de preservação de capital produtivo e, no limite, de projeto de país. **RI**



JURANDIR SELL MACEDO, CFP

é doutor em Finanças Comportamentais, com pós-doutorado em Psicologia Cognitiva pela Université Libre de Bruxelles (ULB) e diretor da Alento Educação Financeira.
jurasell@gmail.com

ALÉM DO CRACHÁ A LIDERANÇA E O RISCO DA PESSOA CHAVE

Imagine uma orquestra sinfônica no auge de sua performance onde cada músico, com seu instrumento, e o maestro contribui para a harmonia perfeita. O maestro cujo talento não apenas encanta, define a identidade daquela execução. Se, por um imprevisto, esse maestro precisasse se ausentar no meio do concerto, a música pararia? A música de uma orquestra só alcança sua plenitude quando cada instrumento, embora individualmente brilhante, encontra seu lugar na harmonia do todo.

por **LUCIANA TANNURE**

Essa analogia, me acompanhou nos últimos meses em parte dos meus estudos de Neurociência para Lideranças de Alta Performance, e me fez revisitar minhas experiências em fusões e aquisições, especialmente na identificação de pessoas chave para garantir as sinergias pós-closing. Naquela ocasião, os líderes de cada time avaliavam àqueles cujas competências possuíam a dependência de elementos cruciais nas diversas frentes das operações de *Post-Merger Integration*. Mais recentemente, retomei essa reflexão a partir de uma série de artigos de Edinelson Oliveira, advisor estratégico em M&A, relação com investidores e meu mestre em Aspec-

tos Societários de Fusões e Aquisições, da Coppead Alumni. Ele destaca sobre o impacto do *Key Person Risk* no *valuation* de empresas e, orienta que o valor real de uma empresa reside na sua transferibilidade, alertando que o mercado penaliza severamente negócios onde o sucesso depende da intuição ou da presença física de um indivíduo central.

Sob a ótica da neurociência na formação de times de alta performance, essa mitigação de risco exige a transição fundamental: transformar modelos mentais implícitos e “intuições qualificadas” de um fundador ou pessoa chave

em uma lógica econômica explícita, sistêmica e replicável. Efetivamente, é tirar o conhecimento da “cabeça” de um indivíduo e incorporá-lo à estrutura organizacional. Ao institucionalizar a confiança e criar redundância operacional, a empresa fortalece a resiliência coletiva e a autonomia decisória da equipe, transformando um sistema dependente em um ativo humano coordenado que sustenta o desempenho e a geração de valor de forma independente.

No mundo corporativo, considerando as fusões e aquisições, esse assunto ganha contornos de realidade palpável a cada novo *closing*, essa dependência de talentos extraordinários é o que chamamos de *Key Person Risk* (Risco de Pessoa Chave). Longe de ser apenas uma métrica fria em um relatório de riscos, esse conceito toca na essência do que faz uma empresa ser mais valorizada: a capacidade de seu líder de ampliar a sua perspectiva deixando seu legado a potenciais sucessores. Certamente, o risco de pessoa chave — deixou de ser uma teoria acadêmica para se tornar o divisor de águas entre o sucesso de uma sinergia e o esvaziamento de valor de um negócio.

Em tempos de incerteza, o risco de pessoa chave é a uma das maiores vulnerabilidades, especialmente em empresas familiares, onde a estrutura operacional muitas vezes possui forte dependência do sócio- fundador, ao diretor financeiro que detém a confiança do mercado onde a organização está inserida, ou até daquele líder engenheiro que guarda nas suas experiências, os motivadores pelas decisões mais estruturantes do negócio. Ao longo de diversas jornadas no *buy-side* de fusões e aquisições no setor de telecomunicações, pude observar um padrão recorrente: muitas empresas do *sell-side*, embora já profissionalizadas e com belas trajetórias, ainda carregavam em seu DNA uma dependência ampla de seus sócios ou fundadores.

Independente, de quem seja, uma pessoa chave ao deixar a organização de forma inesperada, os impactos reverberam muito além dos resultados financeiros, desencadeando um efeito dominó. A empresa não perde apenas um funcionário importante, perde a memória institucional, a liderança inspiradora e, muitas vezes, a própria confiança de seus stakeholders. Essa ausência súbita pode gerar um vácuo de liderança onde os valores, antes sólidos, passam a ser questionados, desfazendo o ‘fio invisível’ que unia a equipe e abrindo espaço para a incerteza. Para os colaboradores, essa partida pode ser sentida como uma perda de identidade, despertando sentimentos de ansiedade e insegurança que abalam o engajamento e a produtividade da equipe em um verdadeiro processo de luto organizacional. No mercado,



Independente, de quem seja, uma pessoa chave ao deixar a organização de forma inesperada, os impactos reverberam muito além dos resultados financeiros, desencadeando um efeito dominó.



o reflexo é imediato: investidores e parceiros, que buscam previsibilidade, passam a enxergar a dependência excessiva de um único indivíduo como um prêmio de risco, o que se traduz em volatilidade e hesitação estratégica diante da dúvida sobre a capacidade da empresa de manter sua trajetória de sucesso.

Mitigar o risco de pessoa chave não significa tornar os indivíduos descartáveis. Pelo contrário, é a valorizar o legado a ponto dele se tornar parte intrínseca do DNA organizacional. Nesse contexto, o planejamento sucessório deixa de ser um mero plano de substituição para se transformar em uma jornada contínua de mentoria, onde talentos promissores são desenvolvidos sob a orientação de líderes experientes em uma verdadeira transferência de sabedoria, e não apenas de tarefas. Paralelamente, ferramentas como o seguro de pessoa chave ganham um novo propósito: mais do que um suporte financeiro para momentos de transição, ele deve ser encarado como um recurso estratégico para viabilizar a busca e o desenvolvimento de sucessores com o respeito e o tempo necessários para a adaptação. Tudo isso ganha solidez através de uma governança que valoriza o coletivo, onde conselhos ativos e processos decisórios compartilhados garantem que a visão da empresa seja construída a muitas mãos, diluindo a dependência individual e fortalecendo a inteligência coletiva da organização.

Uma reflexão premente está em trabalhar a necessidade de proteção da empresa transformando o risco em oportunidade. A forma mais eficaz de reduzir o risco de pessoa

LIDERANÇA

chave é investir no desenvolvimento do capital humano de forma sistêmica, transformando ‘estrelas solitárias’ em verdadeiras ‘constelações de talentos’. Pensar em formação para uma sucessão coerente é a alavanca para as empresas resilientes, que cultivam uma cultura de colaboração onde o conhecimento deixa de ser um segredo guardado a sete chaves para se tornar um patrimônio distribuído. Isso pode ser alcançado ao incentivar práticas como a mentoria reversa, na qual o frescor das novas perspectivas dos mais jovens se funde à experiência dos veteranos, criando uma rede de proteção natural para a organização. Esse movimento é sustentado por uma gestão de talentos inspiradora que, ao investir em treinamento e planos de carreira claros, sinaliza que o crescimento é um caminho aberto para todos, fortalecendo o engajamento e formando um ‘banco de reservas’ de alta performance. No centro dessa engrenagem está a liderança humanizada: líderes que priorizam o bem-estar e o desenvolvimento de suas equipes constroem um ambiente de lealdade e propósito, onde o risco de saídas abruptas diminui e as transições, quando necessárias, fluem de maneira muito mais suave e colaborativa.

Empresas que encaram o *Key Person Risk* não como um medo, mas como um chamado para cuidar melhor de suas pessoas, descobrem uma vantagem competitiva inigualável. Ao investir no desenvolvimento de muitos, elas deixam de ser frágeis. A saída de um grande líder, embora sempre sentida, torna-se um momento de renovação e não de colapso. A verdadeira força de uma organização não reside no poder centralizado em um indivíduo, mas na sua capacidade de inspirar e multiplicar talentos.

Uma empresa alcança sua maturidade quando, ao enfrentar a transição de uma pessoa chave, percebe que construiu uma estrutura tão sólida e humanizada que é capaz de se manter resiliente e pronta para novos desafios, movida pela autonomia e pelo propósito compartilhado no DNA de seu time. Afinal, a alma nas empresa são as pessoas.

No final do dia, o mercado de capitais é movido por expec-



Uma empresa alcança sua maturidade quando, ao enfrentar a transição de uma pessoa chave, percebe que construiu uma estrutura tão sólida e humanizada que é capaz de se manter resiliente e pronta para novos desafios, movida pela autonomia e pelo propósito compartilhado no DNA de seu time. Afinal, a alma nas empresa são as pessoas.



tativas sobre resultados, e as expectativas são moldadas por estratégias. Se entre a estratégia e os resultados, existem pessoas, cuidar do capital humano é cuidar da alma da empresa. O verdadeiro valor de uma organização não está em somente em seus ativos físicos, mas na paixão, no conhecimento e na resiliência das pessoas que a constroem diariamente. Ao tratar o *Key Person Risk* com uma abordagem humanizada, os líderes não estão apenas protegendo o balanço financeiro; estão honrando o legado daqueles que vieram antes e preparando o terreno para os que virão depois. Porque uma empresa que valoriza suas pessoas é, por definição, uma empresa que não teme o futuro. Que venham os próximos 100 anos! **RI**



LUCIANA TANNURE

Especialista em estratégia de expansão de negócios e inovação. Mentora empresarial e de carreira, Conselheira consultiva certificada, Co-head do Innovation and Technology Committee 30% Club Brazil e membro da Comissão de Governança, Empresas Familiares e PME da Board Academy. Executiva Sênior com mais de 30 anos de experiência em empresas nacionais e multinacionais e atual Head de Relacionamento na Eletronet para o setor elétrico. Engenheira pela PUC-RJ com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e pós-graduação em Finanças Corporativas e TI.
luciana.tannure@gmail.com

IN MEMORIAM

Doris Wilhelm

Uma vida dedicada às
Relações com Investidores

PÁGINA 52



IBRI e entidades
do mercado apoiam
a aprovação urgente
do PLP no. 11/2026

PÁGINA 53

IBRI e Deloitte
debatem “Relações com
Investidores: tendências
e novas exigências”

PÁGINA 54

IBRI participa
dos 56 anos da
APIMEC Brasil
e Dia do Analista

PÁGINA 60

Doris Wilhelm: uma vida dedicada às Relações com Investidores

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) lamenta o falecimento de **Doris Beatriz França Wilhelm**, fundadora do Instituto e figura fundamental na consolidação das Relações com Investidores no Brasil. Pioneira no mercado de capitais, Doris Wilhelm deixou um legado vasto, atuando como diretora de RI em grandes empresas, conselheira certificada e educadora focada em governança e transparência.

“Doris foi uma profissional exemplar e sempre será lembrada por suas contribuições tanto no IBRI quanto para a profissão de Relações com Investidores no Brasil. Ela foi pioneira em diversas frentes, tendo sido, inclusive, a primeira mulher a exercer o cargo de presidente executiva do Instituto”, declara **Luiz Roberto Cardoso**, diretor-presidente do IBRI.

Doris Wilhelm foi uma figura central na consolidação das melhores práticas de Relações com Investidores e Go-



DORIS WILHELM

“
Doris foi uma profissional exemplar e sempre será lembrada por suas contribuições tanto no IBRI quanto para a profissão de Relações com Investidores no Brasil. Ela foi pioneira em diversas frentes, tendo sido, inclusive, a primeira mulher a exercer o cargo de presidente executiva do Instituto.”

vernança Corporativa no país. Ao longo de décadas, sua atuação em empresas de relevância nacional, como Forjas Taurus e Paranapanema, e sua dedicação como Conselheira em instituições, como Kepler Weber, Gerdau e Sicredi, serviram de bússola para o mercado.

Para **Edina Biava**, consultora de Relações com Investidores e Governança Corporativa e uma das fundadoras do IBRI, “o mercado financeiro e de capitais perde uma grande referência”. “Foram muitas interações no IBRI, na ABRASCA, no IBGC, como professoras na FIPECAFI e nas diversas empresas em que atuamos. Sempre uma troca de experiências muito produtiva”, lembra Edina.

Bacharel em Economia pela UFRGS, 1979; com Pós-Graduação em Economia Industrial pela UFRGS, 1983; Mestre em Finanças Internacionais pela University of Westminster of

London, 1996; Doris Wilhelm possuía cursos de extensão em International Global Finance and Development Economics pela London School of Economics, 1994; curso para Conselheiros de Administração no IBGC (24ª Edição), 2009; e Conselheira Certificada pelo IBGC (CCA), janeiro/2016.

No IBRI, foi a primeira mulher a ocupar o cargo de presidente da Diretoria Executiva de janeiro de 2004 a dezembro de 2005. Antes, participou ativamente do Instituto como Diretora da Regional São Paulo (de junho de 1997 a dezembro de 1998) e conselheira suplente de junho de 1997 a dezembro de 2000. No mandato como conselheira de Administração de janeiro de 2010 a dezembro de 2011, Doris foi também vice-presidente do Conselho de Administração.

Sua carreira foi desenvolvida em organizações de grande porte e de capital aberto, listadas em Bolsa, com vasta experiência como executiva de Relações com Investidores:

Economista Sr. do Banco Maisonnave de Investimentos S.A. (1981-1984); Coordenadora de Crédito do COMIND S.A. (1984-1986); Analista Sênior de Investimentos do Banco Iochpe de Investimentos S.A. (1986-1988); Gerente de RI e de Investimento do Unibanco S.A. (1988-1997); Gerente de RI da AMBEV/Antarctica (1997-1999); Gerente de RI da VCP S.A. (1999-2002); Gerente de RI da Coteminas (2002-2004); Gerente de RI da Grendene S.A. (2004-2007), responsável pelo IPO (do inglês, Initial Public Offering, em português, Oferta Pública Inicial); Diretora Estatutária de Relações com Investidores (RI) da Paranapanema S.A. (2007-2011); e Diretora Estatutária de Relações com Investidores (RI) da Forjas Taurus S.A. (2011-2015).

O IBRI expressa eterna gratidão pelo legado deixado à profissão de RI e ao mercado de capitais brasileiro. Sua trajetória continuará sendo uma referência de excelência e ética para todos nós. Nossos sinceros sentimentos à família, amigos e colegas neste momento difícil.

IBRI e entidades do mercado apoiam a aprovação urgente do **PLP nº 11/2026**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e as organizações citadas abaixo manifestam seu apoio à aprovação urgente do PLP nº 11/2026. A proposta é vital para aumentar a segurança sobre a viabilidade e a capacidade de atuação das organizações da sociedade civil (OSCs) no Brasil.

A Lei Complementar nº 224/2025 gerou uma lacuna interpretativa perigosa ao determinar a redução de incentivos tributários (IRPJ e CSLL) para essas organizações. Embora a Instrução Normativa RFB nº 2.307/2026 tenha tentado mitigar o problema, atos administrativos são insuficientes para garantir a segurança jurídica de que o setor precisa.

Assinaram a nota pública as seguintes organizações, além do IBRI: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA); Aliança pelo Impacto; Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE); Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS); Din4mo; Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+; Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); Instituto de Auditoria Independente do Brasil (IBRACON); Instituto Talanoa; Pacto de Promoção da Equidade Racial; Transparência Internacional Brasil; e Woman Corporate Directors (WCD)

Leia a seguir a nota pública na íntegra no link abaixo:

<https://cdn-sites-assets.mziq.com/wp-content/uploads/sites/412/2026/04/Nota-publica-PLP11.2026-com-assinaturas-atualizada.pdf>

IBRI e Deloitte debatem “Relações com Investidores: tendências e novas exigências”

Evento reuniu profissionais que abordaram as mudanças trazidas pelas normas de sustentabilidade e clima, o IFRS 18 e Reforma tributária e como tudo afeta a área de RI das empresas

por **JENNIFER ALMEIDA**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e a Deloitte promoveram, em 18 de maio de 2026, o evento “Relações com Investidores: tendências e novas exigências”, das 9h às 10h30, pelo Zoom, com o objetivo de discutir o atual contexto da área de RI no que diz respeito às novas normas de sustentabilidade e clima, IFRS S1 e S2, a adoção da norma IFRS 18 e as mudanças trazidas pela Reforma Tributária.

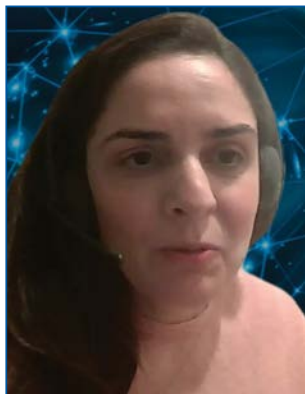
Alessandra Gadelha, coordenadora da Comissão de Educação e Inovação do IBRI, fez a abertura do evento. Ela comentou sobre a missão do Instituto de contribuir para a formação e valorização dos profissionais de Relações com Investidores (RI), atuando como centro de conhecimento e de geração de conteúdo em Relações com Investidores e mercado de capitais. “Gostaria de agradecer a longa e frutífera parceria com a Deloitte que tanto tem contribuído para o desenvolvimento da profissão de RI e o nosso mercado de capitais. A 19ª edição da pesquisa IBRI-Deloitte tem como tema: ‘A agenda ampliada de Relações com Investidores: ESG, normas contábeis e impactos tributários’”, destacou.

Em seguida, **Alessandra Gadelha** passou a palavra para **Lícia Rosa**, vice-presidente do Conselho de Administração do IBRI e gerente de Relações com Investidores da Itaúsa. Lícia Rosa moderou o painel e enfatizou a importância da pesquisa que ao longo dos anos tem mapeado as necessidades e desafios da área de RI. A conselheira do IBRI solicitou a **Reinaldo Oliari**, sócio de Audit & Assurance da Deloitte, que falasse sobre as mudanças trazidas pela norma contábil IFRS 18, que estabelece como as empresas devem estruturar e divulgar suas demonstrações financeiras, com foco especial na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

Oliari explicou que a norma entrará em vigor em 1º de janeiro de 2027 e vai trazer alterações em como as companhias divulgam a DRE, bem como os indicadores de performance ligados à DRE. Segundo ele, a recomendação é que as áreas de Relações com Investidores conversem com as áreas de Controladoria e Contábil para entender as mudanças nas demonstrações financeiras. Reinaldo Oliari também citou “a necessidade de letramento” do profissional de RI. “Isso o IBRI ajuda muito nesse quesito”, comentou. “É preciso es-



ALESSANDRA GADELHA



LÍCIA ROSA



REINALDO OLIARI

tudar o que vai mudar, levar o assunto para o Comitê de Auditoria e para o Conselho de Administração”, enfatizou Reinaldo Oliari.

Virgínia Nicolau Gonçalves, superintendente de Sustentabilidade na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), falou sobre as normas de sustentabilidade IFRS S1 e S2 que estabelecem um padrão global para que as empresas divulguem informações financeiras relacionadas à sustentabilidade e ao clima. A B3 é uma das oito empresas brasileiras que já anunciaram que farão o reporte voluntário com base no ano-calendário de 2025.

Ao ser questionada sobre como vê o papel do RI na articulação com várias áreas da companhia, Virgínia Gonçalves disse que o profissional tem que estar muito próximo das áreas responsáveis pelos processos de controle e captação das informações. “As áreas de RI têm configurações diferentes. Algumas empresas têm grandes áreas de RI e outras nem tanto. É preciso caminhar bem próximo do projeto”, afirmou.

“Tenho visto as organizações com muito receio de abrir as informações sobre o processo decisório. Por isso, o RI deve estar bem próximo”, avaliou. E chamou atenção para a importância da coerência do discurso. “A organização tem que ser dona da narrativa”, concluiu Virgínia Gonçalves.

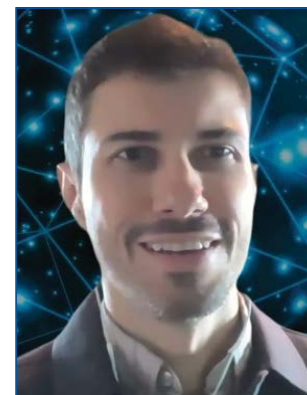
Bruno Maestrini, sócio da consultoria tributária da Deloitte, trouxe os principais pontos da Reforma Tributária, bem como quais devem ser os aspectos de atenção do profissional de RI. Ao falar sobre as principais mudanças dos tributos sobre o consumo, ele fez menção às mudanças na regra do recolhimento e no modelo de cálculo. “Quem estiver melhor informado vai conseguir navegar melhor pelas mudanças tributárias”, observou.

Nesse cenário, Bruno Maestrini reforçou que o RI deve focar no que é mais crítico, visto que o calendário é longo. Um exemplo citado por ele foi a adequação de sistemas para a emissão de notas fiscais frente às novas exigências. A partir de 1º de agosto de 2026, todos os documentos fiscais deverão conter obrigatoriamente os novos campos relacionados ao Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e à Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS).

Maestrini enfatizou que neste ano as empresas devem observar todo o ecossistema em que estão inseridas para nego-



VIRGINIA GONÇALVES



BRUNO MAESTRINI



Avalie o cenário de oportunidades para se precaver. Se tiver um estudo estruturado dos impactos, isso vai dar bastante segurança para fazer a negociação de contratos. O foco neste momento é se preparar para o que muda em 2027.



ciar com fornecedores. “Avalie o cenário de oportunidades para se precaver. Se tiver um estudo estruturado dos impactos, isso vai dar bastante segurança para fazer a negociação de contratos. O foco neste momento é se preparar para o que muda em 2027”, concluiu.

Lícia Rosa encerrou o evento e declarou que “a pesquisa Deloitte IBRI é uma importante fonte sobre os caminhos da área de RI”.

Para acompanhar o vídeo do webinar na íntegra, basta acessar: <https://www.youtube.com/watch?v=5dY591YMgTM>

Para participar da pesquisa Deloitte IBRI, basta acessar: <https://pesquisa.deloitte.com.br/SurveyServer/s/research/IBRI2026/IBRI.htm>

IBRI ressalta importância da regulação e da supervisão adequadas à realidade do mercado de capitais brasileiro

“A CVM é a autarquia de maior relevância para o mercado de capitais brasileiro e que ao longo dos quase 50 anos de história tem realizado com excelência a supervisão e regulação do nosso mercado”, declara **Fernando Foz de Macedo**, presidente do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores).

Foz enfatiza que o Instituto apoiou a nota conjunta ao mercado divulgada, em 14 de maio de 2026, por regulação e supervisão adequadas à realidade do mercado de capitais brasileiro.

A divulgação da nota acontece após a decisão liminar proferida em 5 de maio de 2026 pelo Ministro Relator Flávio Dino no âmbito da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 7.791/DF, de autoria do Partido Novo, após conclusão de Audiência Pública promovida pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em 4 de maio de 2026.

Segue abaixo a íntegra da nota conjunta apoiada pelo IBRI: <https://www.ibri.com.br/pt-br/noticias/nota-conjunta-publica-das-instituicoes-de-mercado-de-capitais-amec-apimec-ibgc-ibri-abai-ancord-ibef-sp-ibracon/>

Segue a íntegra do comunicado:

Por uma regulação e supervisão adequadas à realidade do mercado de capitais brasileiro

As Instituições Signatárias, representantes de diversos segmentos do mercado de capitais brasileiro, vêm a público manifestar seu reconhecimento à decisão liminar proferida em 05/05/2026 pelo Ministro Relator Flávio Dino no âmbito da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 7.791/DF, de autoria do Partido Novo, após a oportuna Audiência Pública promovida pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em 04/05/2026.

A decisão proferida representa um marco na arquitetura institucional e no debate acerca da adequada estrutura de regulação e supervisão do mercado de capitais brasileiro, imprescindível para preservar sua integridade, bem como sua função básica de propulsor do desenvolvimento nacional. Nesse sentido, a liminar determina que ao menos 70% (setenta por cento) do produto da arrecadação da Taxa de Fiscalização dos Mercados de Títulos e Valores Mobiliários (TFMTVM), instituída pela Lei Federal nº 7.940/1989, seja destinada à Comissão de Valores Mobiliários – CVM, além de determinar medidas urgentes de planejamento e recomposição do Colegiado da Autarquia.

Como ressaltado na decisão, são relevantes as limitações estruturais que vêm impactando a capacidade da CVM de supervisionar um mercado cujo valor, atualmente, supera R\$ 50 trilhões (segundo dados divulgados pela CVM em seu Boletim Econômico nº 109, do 1º Trimestre de 2026 [1] e em seu Relatório de Gestão 2025 [2]), as quais comprometem o princípio da eficiência administrativa.

Sem prejuízo de futuras discussões acerca do aperfeiçoamento do modelo de financiamento regulatório, reconhece-se a relevância da medida liminar, em linha com as manifestações das instituições signatárias e de outros representantes da sociedade civil, que estabelece parâmetros mínimos de recomposição institucional e racionalidade orçamentária, essenciais ao restabelecimento das atividades de supervisão requeridas da CVM.

[1] https://www.gov.br/cvm/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-economico/cvm_boletim_economico_109.pdf, p. 5 a 7; consulta em 06/05/2026.

[2] <https://www.gov.br/cvm/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/relatorio-de-gestao-da-cvm/relatorio-gestao-2025.pdf>, p. 18; consulta em 06/05/2026.

Desse modo, as Signatárias esperam que a referida decisão liminar seja tempestivamente confirmada pelo Plenário do STF, a fim de consolidar a necessária autonomia financeira e orçamentária da CVM, bem como reduzir distorções decorrentes do atual modelo de contingenciamento orçamentário, porquanto as receitas vinculadas à atividade de supervisão devem, por natureza constitucional, financiar o exercício do poder de polícia atribuído à Autarquia.

Para além da imprescindível recomposição orçamentária, as Signatárias defendem que a reestruturação da CVM contemple a urgente recomposição de seu Colegiado – atualmente com apenas dois Diretores no exercício de seus mandatos, um dos quais exercendo interinamente a Presidência –, a modernização tecnológica, com o fortalecimento da supervisão baseada em risco (prudencial preventiva e repressiva), bem como a ampliação de seu quadro de servidores, cujo número se encontra aquém das atuais necessidades de supervisão do mercado brasileiro, apesar de já contar com profissionais de alta competência e vasta experiência, para que a CVM continue a atuar com rigor técnico e promover um ambiente regulatório seguro, confiante e perene.

O fortalecimento da supervisão deverá se dar, também, pela ampliação da colaboração entre a CVM e seus pares na regulação e supervisão de mercados, dentre os quais o Banco Central do Brasil, com o qual já vem aprofundando os mecanismos de trocas de informações e regulação e supervisão conjuntas.

As Signatárias reafirmam, por fim, seu compromisso histórico de auxiliar e dar suporte técnico a este processo de fortalecimento institucional da CVM, de modo a assegurar que o regulador conte com as prerrogativas e meios necessários para o pleno e fiel cumprimento de sua missão legal e constitucional.

Uma CVM forte, estruturada e provida de recursos humanos e tecnológicos adequados é condição essencial para a integridade do mercado de capitais e, em consequência, do desenvolvimento da economia nacional.

Brasil, 14 de maio de 2026

AMEC | APIMEC | IBGC | IBRI | ABAI | ANCORD | IBEF-SP | IBRACON

27º. Encontro de RI e Mercado de Capitais acontecerá em 24 e 25 de agosto de 2026

“O 27º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais está repleto de novidades. Teremos painéis extremamente interessantes com pessoas muito capacitadas, que irão discorrer sobre o tema principal que é Relações com Investidores e para onde caminha o profissional de RI hoje, bem como será o amanhã da profissão, além de debater macroeconomia e política”, afirma Fernando Foz de Macedo, presidente do Conselho de Administração do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores).

Promovido anualmente pelo IBRI em parceria com a ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas), o 27º Encontro de RI e Mercado de Capitais acontece nos dias 24 e 25 de agosto de 2026, no Teatro B32, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, em São Paulo (SP).

O atual momento do mercado de capitais brasileiro será o foco dos debates. “Vamos falar sobre como fica a área de Relações com Investidores em situações que a empresa declara recuperação judicial ou se propõe a fazer uma OPA (Oferta Pública de Aquisição de Ações). Falaremos, também, de fusões e aquisições e como deve se comportar o RI em situações como essas”, declara Fernando Foz.

Para o dia 24 de agosto de 2026, haverá abertura do Encontro com os presidentes das entidades promotoras; o Painel 1 vai abordar “Macroeconomia: Desafios e Oportunidades” com a participação de Caio Megale, economista-chefe da XP, e Rita Mundim, comentarista econômica da CNN Brasil. O Painel 2 vai debater “Como fica a área de RI em situações de crise”. O Painel 3 terá como tema “Alternativas de financiamento para as empresas no Mercado de Capitais brasileiro”, tendo como painelistas: Aymar Almeida, sócio da Kinea Investimentos; Walter Maciel, CEO da AZ Quest Investimentos; e moderação de Marcus Thieme, conselheiro de Administração do IBRI e CEO, diretor financeiro e diretor de Relações com Investidores da Caramuru Alimentos.

No 27º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, haverá a divulgação dos resultados da 19ª edição da pesquisa Deloitte IBRI, que este ano tem como tema “A agenda ampliada de Relações com Investidores: ESG, normas contábeis e impactos tributários”.



Vamos falar sobre como fica a área de Relações com Investidores em situações que a empresa declara recuperação judicial ou se propõe a fazer uma OPA (Oferta Pública de Aquisição de Ações). Falaremos, também, de fusões e aquisições e como deve se comportar o RI em situações como essas.



O Painel 4 vai abordar “Fácil e B3” e palestra de encerramento sobre “Como a comunicação estratégica impacta no posicionamento das companhias”.

MESAS-REDONDAS

Ainda no primeiro dia do evento, ocorrerão mesas-redondas durante o horário do almoço com a participação de profissionais renomados trocando ideias sobre temas atuais do mercado de capitais.

Os temas escolhidos para as mesas-redondas este ano são: Aumento de liquidez no mercado secundário; Diferenciais de comunicação investidor institucional, dívida e pessoa física; Atendimento ao acionista pessoa física utilizando Inteligência Artificial; Investor Day: presencial, híbrido ou remoto?; Investidor de dívida x equity; Experiência de empresas brasileiras na implementação das normas S1 e S2; Gerenciamento de crise: Até onde a transparência não afeta a estratégia da companhia; Investidores pessoa física: Como

as empresas tratam, tipos de comunicação e educação financeira; e Novas regulamentações da SEC para empresas estrangeiras.

No dia 25 de agosto de 2026, a primeira palestra do dia será sobre “Cenário político” com a moderação de Felipe Cabral, diretor executivo de Relações Institucionais e Governamentais da ABRASCA. O Painel 5 vai tratar “IA em Relatórios de Relações com Investidores e as tendências discutidas no exterior” e tem participação confirmada de Vicente Gioielli, sócio do escritório Cescon Barriue Advogados. O Painel 6 será o último antes da cerimônia de encerramento e tem como tema “Para onde caminha o RI?”.

“É muito importante que os profissionais de Relações com Investidores estejam presentes no 27º Encontro de RI nos

dias 24 e 25 de agosto de 2026, assim como prestadores de serviço para área de RI, mídia especializada e demais profissionais do mercado de capitais, investidores, analistas, advogados”, enfatiza Fernando Foz, que participou de diversas edições do evento anual.

O 27º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais já conta com os seguintes patrocinadores: B3 (Brasil, Bolsa, Balcão); blendON; Bradesco; Cescon Barriue Advogados; Fitch Ratings; Itaú Unibanco Holding S/A; Pinheiro Neto Advogados, TheMediaGroup, Vale e Valor Econômico. Organização: SB Eventos. E parceiros de Mídia: Portal Acionista e Revista RI.

Para mais informações e inscrições, basta acessar: <https://encontroderi.com.br/>

Gabriel Succar, diretor de RI do Grupo Casas Bahia, participa do IR Talks

Gabriel Succar, Diretor de Relações com Investidores do Grupo Casas Bahia, foi o entrevistado do episódio do IR Talks, o primeiro talk show do mercado de capitais produzido pela MZ com apoio do IBRI. Na conversa com Cássio Rufino, COO & CMO da MZ, o executivo compartilha reflexões sobre carreira, rotina da área, relacionamento com investidores, construção de narrativa e os caminhos para tornar o RI cada vez mais estratégico.

Ao longo do episódio, Gabriel Succar destaca que o profissional de RI precisa ir além da divulgação de resultados e aprofundar o entendimento sobre o negócio, o mercado e os fatores que diferenciam a companhia diante de seus pares. Também reforça a importância de construir uma comunicação clara, consistente e objetiva, capaz de reduzir ruídos, fortalecer a credibilidade da empresa e aproximar investidores da estratégia do negócio.

“A gente tem sempre que procurar qual é a diferenciação da empresa frente aos outros. Focar nessa mensagem e ser muito objetivo”, concluiu Gabriel Succar.

Para acompanhar o episódio completo do IR Talks: <https://www.mzgroup.com.br/comunidade-ri/ir-talks>



GABRIEL SUCCAR e CÁSSIO RUFINO



A gente tem sempre que procurar qual é a diferenciação da empresa frente aos outros.

Focar nessa mensagem e ser muito objetivo.



IBRI participa de comemoração dos **56 anos** da **APIMEC Brasil** e **Dia do Analista**



RODNEY VERGILI, EMERSON DRIGO, RICARDO MARTINS, MARA LIMONGE e FERNANDO FOZ DE MACEDO

Fernando Foz de Macedo, Presidente do Conselho de Administração do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), Emerson Drigo, Diretor Jurídico do Instituto e Rodney Vergili, Coordenador da Comissão de Comunicação Institucional do IBRI, participaram da solenidade de comemoração de 56 anos da APIMEC Brasil e do Dia Nacional dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais, em 18 de maio de 2026, na ALESP (Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo).

O evento reuniu analistas, autoridades, profissionais do mercado de capitais e representantes de instituições para celebrar a data e a trajetória histórica da APIMEC Brasil. Na ocasião, Fernando Foz realizou pronunciamento destacando o papel dos analistas no fortalecimento da transparência, técnica e credibilidade do mercado de capitais.

“Celebrar os 56 anos da APIMEC Brasil é celebrar uma trajetória construída com seriedade, credibilidade, compromisso técnico e, acima de tudo, dedicação ao fortalecimento da profissão e do mercado de capitais brasileiro”, declarou Ricardo Tadeu Martins, presidente executivo da APIMEC Brasil.

“São mais de cinco décadas contribuindo para a evolução da análise de investimentos, defendendo a ética, a transparência, a qualificação profissional e o desenvolvimento de um mercado mais sólido, mais técnico e mais confiável para milhões de investidores brasileiros”, enfatizou.

“A APIMEC Brasil nasceu ABAMEC, e da necessidade de co-

Ao longo de 56 anos, a APIMEC Brasil se consolidou como uma das instituições mais respeitadas do mercado de capitais do Brasil.

nectar analistas, investidores e empresas lá em 1970, antes mesmo da criação da CVM. Isso mostra a força histórica da nossa entidade e a relevância do trabalho realizado por gerações de profissionais que ajudaram a construir os alicerces da atividade de análise no Brasil”, disse Ricardo Martins.

“Ao longo de 56 anos, a APIMEC Brasil se consolidou como uma das instituições mais respeitadas do mercado de capitais do Brasil. Uma entidade independente, sem fins lucrativos, que exerce um papel fundamental na qualificação, certificação, representação e autorregulação dos Analistas de Valores Mobiliários”, destacou Ricardo Martins.

“Nesse contexto, temos defendido com empenho uma pauta que representa muito para todos nós: o Projeto de Lei que institui o dia 18 de maio como o Dia Nacional do Analista de Valores Mobiliários. Essa não é apenas uma homenagem simbólica. É um reconhecimento à importância de milhares de profissionais que contribuem diariamente para o desenvolvimento econômico do país, para o fortalecimento do mercado e para a democratização da informação financeira de qualidade”, frisou Ricardo Martins.

“Hoje é uma noite de celebração. Mas também é uma noite de reconhecimento! Reconhecimento a todos que fizeram e fazem parte dessa trajetória de 56 anos”, concluiu Ricardo Martins.

Para acompanhar a solenidade de comemoração de 56 anos da APIMEC Brasil e do Dia do Analista, basta acessar: <https://www.youtube.com/watch?v=oLb0eTH3KSU>

Flávia Godoy, diretora de RI da Motiva, participa do IR Talks

Flávia Godoy, Diretora de Relações com Investidores da Motiva, foi a entrevistada do episódio do IR Talks, o primeiro talk show do mercado de capitais produzido pela MZ com apoio do IBRI.

Na conversa com Cássio Rufino, COO & CMO da MZ, a executiva compartilha reflexões sobre o processo de rebranding da antiga CCR, a construção da nova narrativa da companhia e os caminhos para fortalecer a relação com investidores em um momento de transformação estratégica.

Ao longo do episódio, Flávia Godoy destaca que a mudança de marca foi consequência de um novo ciclo da companhia, marcado pela redefinição de pilares estratégicos, simplificação do portfólio, maior previsibilidade e foco em entregas consistentes. Também reforça que o papel do RI é fundamental para traduzir essa nova fase ao mercado, com uma comunicação ativa, clara e contínua, capaz de reduzir subjetividades, manter a companhia no radar dos investidores e apoiar a percepção de valor no longo prazo.

“A narrativa tem que ser simples para que o investidor consiga precificar da melhor forma a companhia”, concluiu Flávia Godoy.

Para acompanhar o episódio completo do IR Talks:
<https://www.mzgroup.com.br/comunidade-ri/ir-talks>



FLÁVIA GODOY e CÁSSIO RUFINO



A mudança de marca foi consequência de um novo ciclo da companhia, marcado pela redefinição de pilares estratégicos, simplificação do portfólio, maior previsibilidade e foco em entregas consistentes.



Novos Associados do **IBRI**

Em maio de 2026, o IBRI registrou nove novos associados das seguintes empresas: Caramuru Alimentos S.A.; Grupo Unipar; Klabin; Portobello Grupo; e Saneago (Saneamento de Goiás S/A).

COLUMNISTAS
LIDERANÇAS
ESG
ONGS
MÍDIA
ODS
JORNALISMO
GOVERNANÇA
EMPRESAS
SOCIAL
COMPLIANCE
ESTUDOS DE CASOS
DESCARBONIZAÇÃO
SUSTENTABILIDADE
MEIO AMBIENTE
PRÊMIOS
ARTIGOS
TERCEIRO SETOR
SITE ENTREVISTAS
RELEVANTE

HÁ 19 ANOS PLURALE CONQUISTOU LUGAR DE DESTAQUE COMO UMA DAS PRINCIPAIS MÍDIAS DE ESG. VÁRIAS EMPRESAS VÊM ANUNCIANDO EM PLURALE AO LONGO DE SUA TRAJETÓRIA. ANUNCIE TAMBÉM!



Plurale: Plural até no nome

www.plurale.com.br e-mail soniaararipe@plurale.com.br

IA ganha espaço no setor financeiro e desafia governança das empresas

A inteligência artificial deixou de ocupar um espaço experimental dentro das organizações para se tornar parte das decisões estratégicas de tecnologia. Em setores altamente competitivos e regulados, como o financeiro, essa transformação ocorre de forma particularmente acelerada, impulsionada pela busca constante por eficiência operacional, redução de custos e maior capacidade analítica na tomada de decisões. Hoje, sistemas baseados em IA já participam de atividades que incluem a análise de risco de crédito, a detecção de fraudes e a personalização de serviços financeiros.

por **JOAB JR.**

Esse movimento amplia significativamente o potencial de inovação das instituições. No entanto, à medida que a inteligência artificial ganha escala e passa a influenciar processos críticos, cresce também o debate sobre como garantir controle, rastreabilidade e governança sobre essas novas camadas de automação, especialmente em ambientes onde a confiabilidade é um requisito central.

A discussão ocorre em um momento em que o ambiente regulatório se torna mais rigoroso. No Brasil, o Banco Central tem ampliado as exigências relacionadas à segurança cibernética e à governança tecnológica das instituições financeiras. A Resolução CMN nº 5.274/2025, que entrou em vigor em 1º de março de 2026, reforça a necessidade de estruturas robustas de controle, monitoramento e gestão de riscos digitais, estabelecendo parâmetros mais claros para a operação segura de sistemas e para o tratamento de dados sensíveis.

Nesse contexto, a adoção acelerada de inteligência artificial levanta uma questão central para as instituições: como equilibrar inovação e controle em ambientes críticos. Tecnologias como automação inteligente, integração massiva



A Resolução CMN nº 5.274/2025, que entrou em vigor em 1º de março de 2026, reforça a necessidade de estruturas robustas de controle, monitoramento e gestão de riscos digitais, estabelecendo parâmetros mais claros para a operação segura de sistemas e para o tratamento de dados sensíveis.





A transformação digital no setor financeiro tende a ser determinada não apenas pela velocidade de adoção da inteligência artificial, mas também pela capacidade das instituições de combinar inovação com governança tecnológica. Em um ambiente cada vez mais orientado por algoritmos e automação, a verdadeira vantagem competitiva pode estar justamente na habilidade de inovar com controle, transparência e responsabilidade técnica.



de APIs e modelos preditivos ampliam a capacidade de processamento e de tomada de decisão, mas também aumentam significativamente a complexidade da infraestrutura tecnológica que sustenta essas operações.

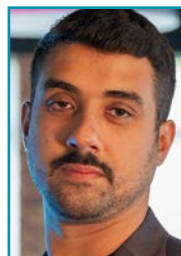
Quanto mais sofisticados se tornam os sistemas, maior é a necessidade de mecanismos capazes de garantir previsibilidade e confiabilidade. Sem estruturas adequadas de validação, supervisão e auditoria, essa complexidade pode rapidamente se transformar em risco operacional, especialmente em ambientes onde falhas podem gerar impactos financeiros, regulatórios e reputacionais relevantes.

Um levantamento da Allianz Commercial, do Grupo Allianz, indica que a inteligência artificial passou a figurar entre os principais riscos empresariais percebidos por executivos no Brasil, superando inclusive ameaças tradicionalmente associadas à segurança digital. Em grande medida, isso ocorre porque a velocidade de adoção dessas tecnologias tem avançado mais rapidamente do que a maturidade das estruturas de governança responsáveis por supervisioná-las. A inteligência artificial lidera as menções entre os executivos brasileiros, com 32% das citações, seguida por incidentes cibernéticos (31%) e por mudanças na legislação e regulamentação (28%).

O resultado é um cenário de crescente pressão sobre equipes de tecnologia, compliance e gestão de riscos, que preci-

sam garantir segurança e conformidade em ambientes progressivamente mais dinâmicos. Embora a IA seja amplamente reconhecida como uma poderosa alavanca estratégica para inovação e ganho de eficiência, ela também vem sendo associada a uma nova geração de riscos operacionais, legais e reputacionais, o que exige processos estruturados de validação, monitoramento contínuo e rastreabilidade das decisões tomadas pelos sistemas.

Portanto, a transformação digital no setor financeiro tende a ser determinada não apenas pela velocidade de adoção da inteligência artificial, mas também pela capacidade das instituições de combinar inovação com governança tecnológica. Em um ambiente cada vez mais orientado por algoritmos e automação, a verdadeira vantagem competitiva pode estar justamente na habilidade de inovar com controle, transparência e responsabilidade técnica. **RI**



JOAB JR.
é sócio da Vericode, especialista em Qualidade de Software.
contato@vericode.com.br

Quando se trata de informação você prefere velocidade ou credibilidade?



O Valor PRO oferece os dois e muito mais.

Com notícias dos bastidores do mercado, ferramentas analíticas e informações completas sobre finanças e negócios, o **Valor PRO** é um serviço de informações em tempo real que une toda a velocidade que o mercado exige à credibilidade do **Valor Econômico**.

SOLICITE UMA DEMONSTRAÇÃO.
valorpro.com.br | 0800-003-1232

Valor PRO

Versátil como o mercado.
Confiável como o Valor.



Relações com Investidores alguns degraus acima

Existem informações financeiras que realmente fazem a diferença – capazes de transformar a visão do mercado sobre a sua empresa.

Na Elos Ayta, ajudamos a identificar esses insights estratégicos, elevando a atuação da sua área de Relações com Investidores e destacando sua organização entre todas as listadas na B3.

Converse com nosso time. Nossa análise orientada por dados e inteligência de mercado permite que as equipes de RI atuem de forma ainda mais relevante, com decisões que impulsionam valor e confiança junto aos stakeholders.

elosayta@elosayta.com.br



Traduzimos
mercados