GOVERNANÇA, COMUNICAÇÃO E VALOR DE MERCADO

RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revistaRI.com.br

ISE B3
COMPLETA 20 ANOS

QUAIS SÃO AS EMPRESAS MAIS LONGEVAS EM SUA CARTEIRA E O QUE ELAS TÊM EM COMUM?

por **CIDA HESS** e **MÔNICA BRANDÃO**

IA NO COMANDO O MERCADO DE CAPITAIS
AINDA PRECISA DE HUMANOS?

por **MARCELO MURILO**

EM PAUTA

MULHERES EM AÇÃO
LIDERAM O **MARKETING** & INFLUENCIAM O **RI**

por **CLAUDIO GRADILONE**

Viviane Perinotto,
Gerente de Comunicação
e Marketing da **Itaúsa**

nº 291
MAI 2025

ISSN 1982-1824
R$ 20,00

FALAR DE EVOLUÇÃO É FALAR DE ITAÚSA.

Desde 1975, a Itaúsa investe em valores.
Valores e ações que transformam
a vida das pessoas e do Brasil.
Sempre com ética, governança,
responsabilidade e confiança. São
conexões que multiplicam impacto.
Esse é o jeito Itaúsa de investir.
De geração em geração, agimos no
presente para influenciar o futuro.

Há 50 anos, colocamos valores em ação.

SAIBA MAIS EM

ITAUSA.COM.BR

ITAÚSA

VALORES EM AÇÃO

50 ANOS

RI
nº 291 • Maio 2025

04 Relações com Investidores
IA & RI: Automação Inteligente e IA como catalisadores da evolução do RI
POR GLADES CHUERY

08 Em Pauta
Mulheres em Ação lideram o Marketing e influenciam o RI
POR CLAUDIO GRADILONE

16 Voz do Mercado
Brasil, CVM e o fenômeno da securitização tokenizada
POR JOÃO PEDRO NASCIMENTO

20 Inteligência Artificial
IA no comando: o Mercado de Capitais ainda precisa de humanos?
POR MARCELO MURILO

24 Orquestra Societária
ISE B3 completa 20 anos: quais as empresas longevas em sua carteira e o que elas têm em comum?
POR CIDA HESS E MÔNICA BRANDÃO

30 IBGC Comunica
O prioritário protagonismo das **Empresas na Agenda do Clima**
POR SANDRA MORALES

32 Energia
O futuro do setor Energético
POR FABRINI MUNIZ GALO

36 Conselhos de Administração
O perfil ideal de Presidente do Conselho baseado nos da Apple, Microsoft e Nvidia
POR ANNA GUIMARÃES

40 Governança
Governança nas transações entre partes relacionadas e desvio de poder
POR ROSANGELA VALIO CAMARGO

44 Espaço APIMEC Brasil
Como a nova Governança norte-americana altera o horizonte brasileiro
POR FRANCISCO PETROS

46 Homenagem
Leona Forman, fundadora da BrazilFoundation
POR RONNIE NOGUEIRA

48 Educação Financeira
Democracia Randômica
POR JURANDIR SELL MACEDO

53 IBRI Notícias
Entrevista: **Matheus Campos de Matos,** Analista sênior de RI na CEMIG
POR JENNIFER ALMEIDA

63 Opinião
Confiança: o elo entre Governança, Comunicação e Valor de Mercado
POR VANIA BUENO

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, Hélio Garcia, 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.

JUNTOS GERAMOS E DESENVOLVEMOS UM FUTURO AINDA MAIS SUSTENTÁVEL.

O **Relatório de Sustentabilidade de 2024** já está disponível para você conhecer nossas ações e ver como **superamos desafios juntos**, sem abrir mão do que mais nos interessa: **gerar um futuro sustentável.**

ESG NA PONTA DO LÁPIS

Pela primeira vez, a ENGIE Brasil Energia integra o Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index, figurando entre os seis melhores desempenhos no setor de Electric Utilities.

R$ 48 MILHÕES EM IMPACTO SOCIAL

Investimos R$ 48,7 milhões em projetos sociais, nosso recorde histórico.

CONQUISTA GPTW

98% dos nossos colaboradores têm orgulho de ser associados à ENGIE.

EXPANSÃO DAS OPERAÇÕES

Agora geramos 9,6 GW de energia renovável em 115 usinas espalhadas pelo Brasil.

ARREMATE DO SISTEMA DE TRANSMISSÃO GRAÚNA

Continuamos crescendo no segmento de transmissão ao arrematar o principal lote do segundo leilão feito pela Aneel em 2024.

FAÇA O DOWNLOAD AGORA MESMO

ENGIE

PAM UNITED CREATORS

IA & RI

Automação Inteligente e IA como catalisadores da evolução do RI

A adoção de ferramentas de automação inteligente, com suporte de IA, não deve ser vista apenas como um ganho operacional, mas como um elemento que potencializa o papel estratégico das Relações com Investidores (RI), ampliando sua capacidade de análise, antecipação e engajamento.

por **GLADES CHUERY**

A inteligência artificial permite que o RI transcenda a função tradicional de mera disseminação de informações, passando a atuar como um centro de inteligência de mercado e gestão de riscos em tempo real.

Por meio da análise preditiva e do processamento de grandes volumes de dados financeiros e não financeiros, o RI pode identificar tendências emergentes, riscos ocultos e oportunidades de negócios antes mesmo que estes se manifestem claramente no mercado. Essa capacidade transforma o RI em um verdadeiro radar estratégico para a alta administração, influenciando decisões corporativas e estratégias de financiamento com base em insights robustos e atualizados.

RI COMO INTEGRADOR MULTIDISCIPLINAR E PROTAGONISTA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Na era da automação e dos superagentes de Inteligência Artificial, o profissional de Relações com Investidores deixa de ser apenas um comunicador para se tornar o estrategista que transforma dados em confiança, antecipação e valor sustentável.

O RI deve assumir uma postura integradora, articulando informações e perspectivas das áreas de Contabilidade, Jurídico, Planejamento Estratégico, Comunicação, Marketing e Finanças para construir um discurso único e coerente que reflita a realidade e as estratégias da empresa. Essa integração é fundamental para garantir que a comunicação com investidores seja consistente, transparente e alinhada aos objetivos de longo prazo da companhia.

Além disso, o RI tem um papel central na disseminação e fortalecimento da cultura de governança corporativa, atuando como guardião da transparência, ética e conformidade regulatória. Sua atuação proativa na gestão de riscos reputacionais e financeiros contribui para a construção de uma base acionária sólida e para a redução do custo de capital, elementos essenciais para a sustentabilidade e competitividade da empresa no mercado.

GESTÃO DINÂMICA DAS EXPECTATIVAS E RELACIONAMENTO CONTÍNUO COM STAKEHOLDERS

Mais do que simplesmente informar, a gestão das expectativas dos investidores é uma função estratégica que exige do profissional de Relações com Investidores (RI) uma atuação dinâmica, ágil e centrada em dados. Em contextos de volatilidade ou crise, essa gestão se torna ainda mais crítica, pois a capacidade de responder rapidamente a dúvidas, preocupações e mudanças no cenário pode minimizar impactos negativos e fortalecer a confiança dos investidores e demais *stakeholders*.

COMUNICAÇÃO ÁGIL, PERSONALIZADA E BASEADA EM DADOS

A comunicação deve ser ágil para acompanhar a velocidade das mudanças do mercado e personalizada para atender às diferentes necessidades e perfis dos investidores. A automação inteligente viabiliza essa personalização em larga escala, permitindo segmentar a base acionária conforme características específicas, como perfil de risco, histórico de investimento, preferências de canais e níveis de engajamento.

Essa segmentação possibilita o envio de mensagens direcionadas, com conteúdo relevantes e no momento adequado, aumentando a eficácia da comunicação e o engajamento dos investidores. Além disso, o uso de dados analíticos permite monitorar em tempo real as reações do mercado e ajustar a estratégia comunicacional conforme as percepções e feedbacks recebidos, criando um ciclo contínuo de melhoria e alinhamento.

Em momentos de crise ou alta volatilidade, o RI deve atuar de forma proativa, antecipando possíveis impactos e preparando respostas estratégicas que transmitam transparência e controle. Por exemplo, em situações como restrição de fluxo de capitais ou eventos disruptivos na operação da empresa, a área de RI precisa rapidamente assimilar as mudanças nas perspectivas corporativas e comunicar com clareza os planos de ação adotados, minimizando incertezas e preservando a confiança do mercado.

Essa gestão dinâmica das expectativas envolve não apenas a comunicação externa, mas também o alinhamento interno, garantindo que gestores e demais áreas estejam informados e preparados para responder às demandas dos investidores. O RI atua como um elo integrador, unificando as perspectivas financeira, estratégica e regulatória para construir uma narrativa consistente e confiável.

> **Na era da automação e dos superagentes de Inteligência Artificial, o profissional de RI deixa de ser apenas um comunicador para se tornar o estrategista que transforma dados em confiança, antecipação e valor sustentável.**

CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS E DE LONGO PRAZO

A gestão das expectativas deve ser entendida como um processo contínuo e estratégico, que visa construir relacionamentos duradouros e de confiança com os investidores. Isso requer um diálogo aberto e transparente, onde o RI atua como facilitador do contato permanente entre a empresa e seus *stakeholders*, promovendo uma comunicação bidirecional que valoriza o feedback e ajusta as estratégias conforme as necessidades do mercado.

A personalização da comunicação, aliada à automação inteligente, eleva o nível de engajamento, permitindo que o RI entregue valor não apenas por meio da informação, mas também pelo relacionamento estratégico e pela capacidade de antecipar e responder às expectativas dos investidores de forma proativa e contextualizada.

INTEGRAÇÃO COM ESTRATÉGIAS DE ALOCAÇÃO DINÂMICA E ESG

A gestão dinâmica das expectativas também deve considerar as estratégias de alocação dinâmica adotadas por investidores, que ajustam seus portfólios conforme as perspectivas econômicas e de mercado. Compreender essas estratégias permite ao RI antecipar movimentos e adaptar a comunicação para atender às demandas específicas de diferentes perfis de investidores.

> **Na incorporação da automação inteligente, é fundamental estabelecer uma governança responsável da IA garantindo transparência, explicabilidade e supervisão humana nas decisões críticas. O RI deve assegurar que as ferramentas tecnológicas sejam utilizadas para complementar, e não substituir, o julgamento humano, preservando a ética e a confiança na comunicação financeira.**

Além disso, a crescente importância dos fatores ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) na decisão de investimento exige que o RI incorpore essas dimensões em sua gestão das expectativas, comunicando de forma clara e transparente as iniciativas e resultados da empresa nesse campo, alinhando-se às demandas de sustentabilidade e responsabilidade corporativa que impactam diretamente a percepção e o valor para os investidores.

INTELIGÊNCIA DE MERCADO E FEEDBACK ESTRATÉGICO INTERNO

O RI deve ser um canal ativo de coleta de informações externas, captando percepções, tendências regulatórias e movimentos do mercado que possam impactar a empresa. Esse feedback é essencial para alimentar a alta administração com insights estratégicos, permitindo ajustes rápidos e eficazes na gestão e na comunicação corporativa.

Essa função de inteligência de mercado posiciona o RI como um parceiro estratégico da diretoria, contribuindo para a adaptação da empresa a cenários em constante transformação e para a identificação de oportunidades de crescimento e inovação.

GOVERNANÇA ÉTICA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E SUPERVISÃO HUMANA

Na incorporação da automação inteligente, é fundamental estabelecer uma governança responsável da IA garantindo transparência, explicabilidade e supervisão humana nas decisões críticas. O RI deve assegurar que as ferramentas tecnológicas sejam utilizadas para complementar, e não substituir, o julgamento humano, preservando a ética e a confiança na comunicação financeira.

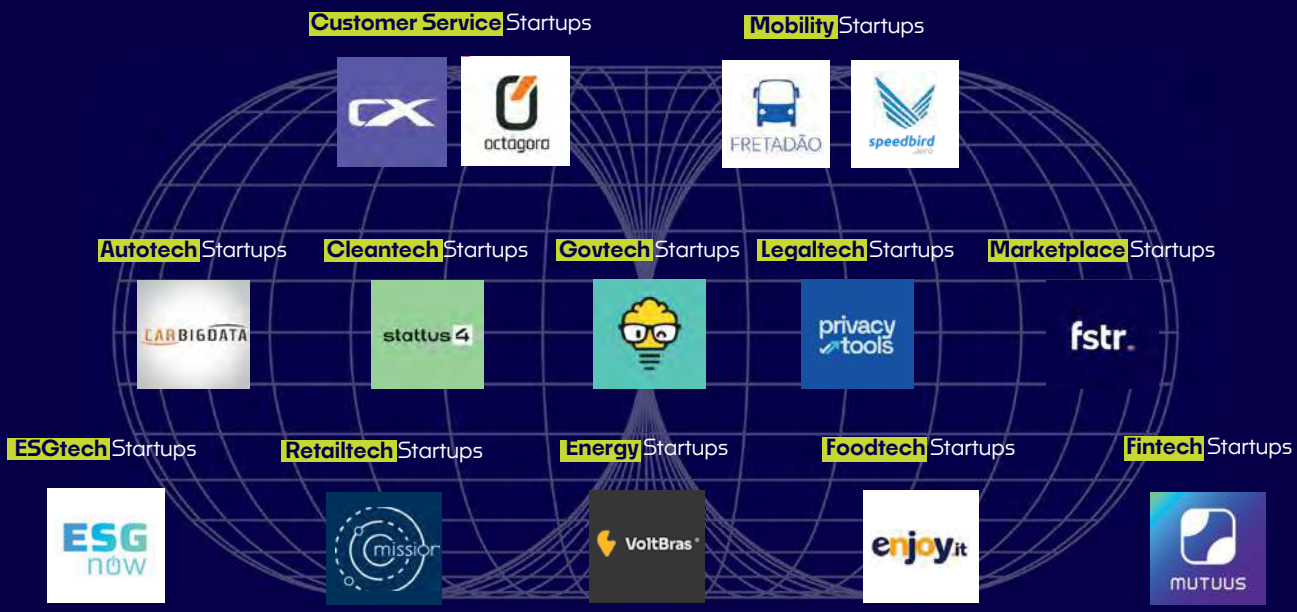
Ao ampliar sua atuação para além da comunicação tradicional, integrando tecnologia avançada, governança robusta e inteligência estratégica, o RI se consolida como um motor de transformação organizacional. Essa evolução posiciona o RI como protagonista na criação de valor sustentável, na gestão de riscos e na construção de relacionamentos duradouros com investidores, elementos decisivos para o sucesso das empresas no cenário competitivo atual.

Essa visão aprofundada exige dos profissionais de RI competências analíticas, tecnológicas e estratégicas, além de uma postura proativa e multidisciplinar, consolidando-os como verdadeiros líderes na interface entre o mercado e a organização. **RI**

GLADES CHUERY
é especialista em Inteligência Artificial; partnership Manager AG Capital; e VP de Inovação da PUC Angels.
glades.chuery@potencialcompliance.com

14 EMPRESAS DO PORTFÓLIO DOMO.VC FORAM RANKEADAS NO 100 OPEN STARTUPS

DOMO.VC



A DOMO.VC é uma Gestora Brasileira de Venture Capital, especializada em startups de tecnologia em estágio inicial, com a missão de impulsionar o ecossistema de empreendedorismo e inovação na América Latina. Fundada em 2016 por empreendedores e executivos experientes com cerca de 30 anos de atuação no mercado, atualmente a DOMO.VC conta com um portfólio de mais de 120 startups e quatro fundos de investimento. A liderança DOMO inclui fundadores do Buscapé e investidores pioneiros em unicórnios como Loggi, Gympass e Hotmart, destacando-se no cenário de Venture Capital internacional.

A DOMO.VC alcançou um retorno de 9,5x sobre o capital no seu primeiro fundo, lançado em 2014, e mantém uma sólida performance em seus fundos subsequentes. Entre os investimentos bem-sucedidos estão empresas como Conta Simples, MeuTudo, Turbi e Zapay, cada uma apresentando histórias de crescimento e inovação alinhadas à estratégia da DOMO.VC. Recentemente, a Gestora lançou um novo Fundo, o quarto de sua estratégia na tese Seed Stage, focada em startups promissoras que exploram Inteligência Artificial e desenvolvem soluções inovadoras e diversificadas, reforçando o compromisso com o avanço tecnológico e empreendedor da região.

MULHERES EM AÇÃO

LIDERAM O **MARKETING** & INFLUENCIAM O **RI**

Presença feminina nos departamentos de Marketing das empresas abertas vem crescendo e provocando uma aproximação com as diretorias de Relações com Investidores. E todos ganham com isso.

por **CLAUDIO GRADILONE**

A abertura de capital de uma empresa nunca provoca prejuízos. A companhia ganha acesso a recursos mais abundantes e baratos. Os fundadores e controladores conseguem ter liquidez, o que lhes permite resolver questões sucessórias, perpetuar o empreendimento e ter capital para desenvolver novas iniciativas. Os minoritários ganham acesso a um negócio testado e aprovado. E a sociedade como um todo é beneficiada, pelo aumento da transparência, que facilita a obtenção de informações sobre o ritmo da economia.

Essas vantagens trazem responsabilidades, como a instalação de uma diretoria de Relações com Investidores (RI) e a contratação de um diretor estatutário para cuidar da comunicação com os acionistas. No Brasil, a maior parte das empresas vincula o RI ao executivo (ou executiva) responsável pelas finanças. Isso garante uma boa aderência às regras, mas pode causar um efeito colateral indesejado: um excesso de conservadorismo ao se comunicar com o mercado. Isso leva à perda de oportunidades preciosas em que a empresa poderia divulgar a solidez dos negócios e a pujança do balanço, atraindo mais investidores.

Essa situação está mudando. Algumas companhias com ações nas bolsas têm promovido a aproximação dos comportados departamentos de RI com as equipes de marketing, vistas como os "irmãos rebeldes" da família. E essa aproximação vem gerando bons frutos, agilizando a comunicação e, no fim do dia, aumentando a percepção do mercado sobre a empresa e gerando valor para o acionista. Os exemplos passam por empresas de vários segmentos. Nomes tradicionais no pregão como a **Itaús**a, neobancos como **Nubank** e recém-chegadas como a **Fictor Alimentos**, protagonista do primeiro IPO reverso da B3 – quando uma companhia fechada adquire o controle de uma empresa listada e altera sua atividade, agilizando o acesso ao pregão.

E há uma característica adicional nessa modernização que é muito animadora. Para além do universo tradicionalmente masculino do mercado de capitais, muitos desses processos de aproximação entre o marketing e o RI estão sendo liderados e conduzidos por mulheres.

> **A participação feminina no marketing das empresas listadas vem se tornando prevalente. Um levantamento da Revista RI em parceria com a consultoria Elos Ayta mostra que isso é um bom negócio. Cerca de 20 empresas financeiras, listadas aqui ou em Wall Street, têm seus departamentos de marketing comandados por mulheres.**

A participação feminina no marketing das empresas listadas em bolsa vem se tornando prevalente. Um levantamento da Revista RI em parceria com a consultoria Elos Ayta mostra que isso é um bom negócio. Cerca de 20 empresas financeiras – incluindo três dos cinco maiores bancos de varejo, as três maiores bandeiras de cartão de crédito e os quatro maiores "neobancos" brasileiros, listados aqui ou em Wall Street – têm seus departamentos de marketing comandados por mulheres. Por isso, falamos com três executivas a cargo das estratégias de marketing de companhias listadas. Elas contam seus desafios.

ITAÚSA, A HOLDING DE 950 MIL SÓCIOS

Um bom exemplo é a Itaúsa. A empresa comemorou 50 anos de fundação no início de abril último. Ela surgiu como uma holding pura para facilitar a gestão societária e fiscal do então banco Itaú e das demais atividades industriais do grupo, originalmente a fabricante de painéis de madeira Duratex (atualmente Dexco, uma das líderes no mercado de material de construção) e a indústria química Elekeiroz.

Ao longo dos anos, a Itaúsa teve de enfrentar um "bom problema": sendo uma das maiores acionistas do Itaú Unibanco, com 39,2% do capital votante e 19,8% do capital total, ela tem de reinvestir os proventos generosos pagos pelo banco – foram R$ 21,9 bilhões em dividendos e Juros sobre Capital Próprio (JCP) só em 2024.

Como há limites em reinvestir esses recursos no próprio banco, a Itaúsa tornou-se o mais potente veículo de investimentos privado do capitalismo brasileiro. A comparação com a Berkshire Hathaway, do bilionário americano Warren Buffett, é inevitável: o que nasceu há cinco décadas como uma empresa praticamente virtual (não tinha funcionários, exceto o fundador do Itaú, Olavo Egydio Setubal, e uma secretária) atualmente vem direcionando recursos para diversas áreas, muito diferentes das participações originais.

Além das atividades financeiras e industriais (com a Alpargatas reforçando o portfólio da Dexco), a holding investe em muitos outros setores. Mobilidade, com a Motiva (antes denominada CCR), que explora concessões rodoviárias, metrôs, barcas e aeroportos. Saneamento básico, por meio da Aegea, que atende 33 milhões de pessoas.

E distribuição de gás liquefeito de petróleo (GLP) por meio da Copa Energia (resultado da fusão entre a Copagás e a Liquigás) e a rede de 2 mil quilômetros de gasodutos da Nova Transportadora do Sudeste.

A comparação com a Berkshire Hathaway é pertinente: a empresa que ficou famosa por transformar seus acionistas em milionários não é conhecida por nenhuma atividade específica, mas sim pelo tino de investidor da dupla de fundadores, Warren Buffett e o falecido Charles Munger.

O principal negócio da Berkshire é alocar capital em participações que sejam rentáveis e reinvestir esses recursos. Algo muito parecido com o que a Itaúsa tem feito nos últimos anos.

VIVIANE PERINOTTO, Itaúsa

> **Na Itaúsa, o trabalho de comunicação é realizado em parceria com a área de RI. Nosso objetivo é garantir uma comunicação clara, consistente e transparente, respeitando a diversidade dos *stakeholders* e as regulamentações do mercado.**

Uma abrangência tão ampla de setores e a longa trajetória nos pregões fizeram da ação da Itaúsa uma das mais negociadas do mercado. A empresa é uma das mais importantes do Ibovespa e tem uma das maiores bases de acionistas da B3: são 950 mil pessoas físicas. "Se somarmos os institucionais, o número passa de um milhão", destaca **Viviane Perinotto**, gerente de comunicação e marketing da Itaúsa. "Nossos investidores estão espalhados por todo o País, com acionistas presentes em 93% dos municípios brasileiros."

UMA MENSAGEM, VÁRIOS PÚBLICOS

Gerenciar a comunicação com uma base tão ampla e diversificada requer práticas estruturadas. A mensagem tem de chegar aonde o público está. Por isso a holding mantém uma plataforma multicanal que vem sendo construída ao longo de seis anos. "Nos temos uma comunicação multicanal, estamos presentes onde as conversas acontecem e em diferentes formatos - newsletters, reels, vídeocasts, artigos no LinkedIn", explica Viviane. "É preciso entender os públicos e traduzir as mensagens sem perder de vista as necessidades e as exigências da comunicação institucional."

Segundo a executiva, o trabalho de comunicação é realizado em parceria com a área de RI. "Nosso objetivo é garantir uma comunicação clara, consistente e transparente, respeitando a diversidade dos stakeholders e as regulamentações do mercado. Buscamos conquistar atenção em um ambiente saturado de informações, transmitindo mensagens que reflitam o valor de longo prazo da holding. Para isso, equilibramos uma linguagem técnica e acessível, adequada tanto a investidores institucionais quanto a pessoas físicas. Além disso, cuidamos da reputação e do posicionamento institucional da empresa", afirma a executiva.

Ao celebrar seus 50 anos, a holding atualizou sua marca e reforçou a comunicação com os investidores. O processo de rebranding teve início há mais de um ano e foi estruturado a partir de uma ampla escuta dos públicos estratégicos - colaboradores, investidores, famílias controladoras, investidas e parceiros – para projetar uma trajetória ainda mais relevante para o futuro.

"Nosso desafio foi traduzir a transformação da Itaúsa sem perder a solidez construída ao longo de sua história. Atualizamos a identidade visual, preservando os atributos que nos definem: ética, reputação, governança e a busca por impacto positivo", afirma Viviane

Para marcar esse novo momento, a Itaúsa lança a campanha institucional "Valores em Ação", que celebra sua história, destaca sua evolução e projeta o futuro.

A nova assinatura — Valores em Ação — sintetiza o jeito Itaúsa de investir: com ética, visão de longo prazo e capacidade de influenciar positivamente empresas e setores essenciais para o país. Também reforça o compromisso de gerar retornos sustentáveis e construir legados duradouros.

O duplo sentido aqui é proposital. Além do valor financeiro das ações de empresas em cujo capital a Itaúsa participa, há o valor gerado para a sociedade por meio da execução dessas atividades para a empresas investidas.

"Somos uma companhia que investe no futuro e influencia o presente, com presença no cotidiano dos brasileiros e atuação em setores que impulsionam o país. A nova marca aprofunda esse legado e fortalece nossa conexão com todos os nossos públicos, sempre fundamentada em ética, governança e sustentabilidade", reforça Viviane Perinotto.

Estruturar o processo de rebranding foi um trabalho desafiador e criterioso. Segundo Viviane, o projeto foi conduzido com o envolvimento de todas as diretorias da Itaúsa e contou com a aprovação final do Conselho de Administração. "Realizamos um extenso processo de escuta — colaboradores, famílias controladoras, sócios, CEOs das investidas e investidores institucionais. E ficou muito claro: não precisávamos criar algo novo. Nossos valores, nossa solidez e nossa governança sempre estiveram presentes — apenas tornamos isso mais visível", afirma.

A executiva observa que o fortalecimento da comunicação integrada entre marketing e RI é um movimento recente e estratégico nas empresas listadas. "É fundamental comunicar propósito e valores, mas isso precisa vir acompanhado de dados, resultados e consistência. A comunicação estratégica deve estar ancorada em informações concretas e alinhada à realidade do negócio, para fortalecer a confiança dos públicos e sustentar o posicionamento institucional no longo prazo."

OS DESAFIOS DA FICTOR ALIMENTOS

As empresas de proteína animal listadas em bolsa têm características muito semelhantes. São companhias grandes, maduras e que obtém boa parte de seus resultados de operações internacionais, aproveitando as vantagens competitivas do Brasil na produção de gado e de aves. No entanto, há uma participante do grupo que se diferencia: a Fictor Alimentos, negociada com o código FICT3.

A Fictor estreou na B3 em novembro de 2024 usando um processo novo, o chamado "IPO reverso". Apelidado de "barriga de aluguel", essa estratégia permite acessar o mercado sem ter de percorrer todo o caminho das ofertas públicas iniciais (Initial Public Offering, ou IPO). Em vez disso, a empresa adquire o controle de uma empresa aberta, altera sua denominação e seu objetivo, e passa a ser negociada nas bolsas com o novo nome e a nova estratégia. Até agora já foram realizados dois IPOs reversos no mercado brasileiro. Além da operação da Fictor, a Reag Investimentos estreou nos pregões com o código REAG3 no início de 2025 ao converter as ações da adquirida GetNinjas (NINJ3) que havia adquirido em 2024, em uma das raras tomadas hostis de controle do mercado brasileiro.

Já a Fictor Alimentos realizou seu IPO reverso em uma operação negociada. A companhia é controlada por um grupo diversificado com atuação em trading de commodities, tecnologia de pagamentos e geração de energias renováveis. Os controladores da Fictor Holding e da empresa internacional AQWA Capital adquiriram aproximadamente 76% das ações da Atom Empreendimentos e Participações (então negociada sob o código ATOM3), que atuava no setor de Educação à Distância (EAD), e alteraram nome e objeto de negócios.

A nova corporação é uma empresa focada na aquisição de ativos estressados de proteína animal. Essa estratégia amplia o potencial de crescimento, de forma orgânica e por meio de aquisições estratégicas, o que aumenta sua capacidade de produção e distribuição, além de diversificar seu portfólio de produtos disponíveis no mercado consumidor.

A demanda global crescente por proteínas, especialmente em mercados emergentes, é uma das vantagens do modelo de negócios da companhia. E há outra característica positiva: a Fictor Alimentos é uma empresa de crescimento ("growth") em um setor dominado por companhias grandes, maduras e que remuneram seus investidores basicamente por meio do pagamento de dividendos ("value").

Claro que explicar tudo isso dá trabalho. Essa é a função de **Jéssica Lima**, responsável pelo marketing da Fictor Alimentos. Tendo atuado na empresa de artigos esportivos Puma, sua experiência profissional esteve mais ligada ao setor de consumo. No entanto, ela diz que vários aspectos da estratégia de marketing da empresa alemã podem ser replicados com sucesso no mercado de capitais brasileiro. "A Puma é uma empresa com marcas fortes e suas ações são listadas em bolsa", diz Jéssica. "Quando os controladores conversam com o mercado, eles não falam só das marcas, mas também enfatizam a força econômica da holding."

Isso poderia ser feito no Brasil, ampliando o escopo, a frequência e a intensidade da comunicação entre a empresa e seus acionistas minoritários, além dos analistas de mercado e profissionais do buy side.

"Na grande maioria dos casos, o plano de comunicação do departamento de RI é pautado pelo calendário da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)", diz ela. A CVM exige a divulgação trimestral de resultados e a publicação de fatos relevantes para eventos societários específicos. Se não houver uma postura ativa, é muito fácil que esses procedimentos caiam em uma rotina burocrática. "Para além disso, o único evento que costuma existir é o Investor Day da empresa, quando a companhia presta contas sobre resultados e se aproxima do mercado", diz Jéssica. "Isso é pouco, os contatos deveriam ser mais frequentes."

Segundo Jéssica, apesar da percepção de que os acionistas observam apenas e tão somente o retorno financeiro, uma comunicação ineficiente pode ter um efeito negativo sobre a aceitação das ações no mercado. "Sem contato, sem informação, o acionista acaba perdendo a conexão com a empresa e pode muito bem vender suas ações e migrar para outra companhia", diz ela.

Novamente, sua experiência na Puma serve de exemplo. "A empresa tem bons números, mas muitos investidores se tornam acionistas devido à identificação com a marca", diz ela. "É mais fácil convencer um cliente fiel a se tornar investidor." E essa influência é uma via de mão dupla. Decisões de negócio, como a compra de um time de futebol, não são pensadas apenas olhando os números, mas no impacto sobre a marca e – consequentemente – sobre o preço das ações.

Esse tipo de abordagem é pouco comum por aqui, diz a executiva. Só recentemente os departamentos de RI têm se atentado para esse fato. Um bom exemplo, diz ela, é a Ambev. Ninguém toma cerveja ou refrigerante Ambev. Os dias de calor pedem cerveja Skol ou guaraná Antárctica – não por acaso duas das marcas mais valiosas do País. A comunicação com os investidores tem reforçado os aspectos da holding além das marcas específicas, diz Jéssica. E isso valoriza as ações, pois mais e mais investidores em potencial passam a ver a Ambev não como um nome desconhecido, mas como uma corporação global forte no mercado de consumo.

> **Na grande maioria dos casos, o plano de comunicação dos departamentos de RI são pautados pelo calendário da CVM, que exige a divulgação trimestral de resultados e a publicação de fatos relevantes para eventos societários específicos. Se não houver uma postura ativa, é muito fácil que esses procedimentos caiam em uma rotina burocrática.**

JÉSSICA LIMA, Fictor Alimentos

Jéssica avalia que em mercados mais maduros como os dos Estados Unidos e da Europa há uma percepção mais clara de que o reforço da marca interfere positivamente no valuation de uma empresa aberta. "A maioria das companhias abertas são guarda-chuvas, elas concentram várias atividades", diz ela. "A comunicação da marca com o mercado é diária, rápida e proativa, por isso não é possível pensar que a comunicação do RI com o mercado tenha de ser necessariamente reativo. Quando essa mentalidade muda, quando ocorre essa 'virada de chave', o RI deixa de viver em função de fatos relevantes e relatórios trimestrais e passa a ter parte ativa na comunicação da empresa com seus *stakeholders*", diz ela. "E todos ganham, é um jogo de ganha-ganha."

Isso é raro. Jéssica Lima diz ser difícil associar o conceito de "inovação" ao departamento de RI. É um fato que boa parte dos procedimentos são mandatórios devido às regulamentações da CVM, mas essa busca pela conformidade acaba se estendendo para onde não é necessária. Segundo a executiva, um bom exemplo são as páginas de internet dedicadas ao RI. "Todas são muito parecidas, é quase como se fosse um formulário", diz ela. A justificativa dos profissionais da área para essa uniformidade é que o acionista poderia ter dificuldades para encontrar o que busca se houvesse uma abordagem muito criativa. "Eu respondo com um exemplo concreto: tenho contas-correntes em dois bancos de varejo, assim como muitas pessoas. Os sistemas de ambos são completamente diferentes um do outro. Mesmo assim, eu não me confundo, nem a maioria dos usuários que tem conta em mais de um banco", diz ela.

Há boas razões para defender mudanças. As gerações futuras vão se informar (e tomar decisões) de maneiras muito diferentes. "Os departamentos de RI dependem de sites. Em alguns casos, outras redes sociais como o LinkedIn. Porém, uma parte relevante dos investidores com menos de 30 anos de idade se informa e se comunica em plataformas como TikTok. Se não estiver presente no TikTok, a empresa não será percebida pela nova geração de investidores", diz Jéssica. E em dez ou 15 anos, esses investidores serão afluentes e a empresa vai correr um risco muito grande de não ser percebida por eles. "O RI pode se beneficiar muito da associação com o marketing, que não pode mais ser visto como o 'filho rebelde' da família e tem de ser visto como fundamental para construir uma percepção de valor para além dos resultados."

JULIANA ROSCHEL, Nubank

> **Nubank já nasceu com a premissa de que marca é cultura e isso nos permite trazer sempre um olhar disruptivo, mesmo em um segmento tão tradicional como o mercado financeiro. O banco tem uma forte presença feminina no primeiro escalão.**

O IPO INOVADOR DO NUBANK

A presença feminina também está presente no Nubank, que realizou seu IPO na Bolsa de Nova York em dezembro de 2021 e simultaneamente listou seus Brazilian Depositary Receipts BDRs na B3, com o código ROXO34. Na época, o então CEO, David Vélez, disse que a abertura de capital visava aproveitar o momento de mercado favorável para fintechs. O Nubank captou US$ 2,8 bilhões, que permitiram financiar o crescimento orgânico do banco no Brasil e em outros países da América Latina, como Colômbia e México.

Desde o início, a empresa buscou diferenciação. Começou oferecendo um cartão de crédito que só era acessível por convite. Centrou esforços em ser totalmente digital. E, seguindo essa linha, o IPO teve vários aspectos inéditos no mercado. Além de ser uma das primeiras fintechs a lançar ações nos dois mercados, o brasileiro e o americano, o Nubank inovou ao oferecer ações a toda a base de clientes, então perto de 40 milhões de pessoas (já são mais de 100 milhões só no Brasil). Atualmente, o marketing está nas mãos da CMO **Juliana Roschel**, no cargo e no banco desde junho de 2022.

Mesmo considerando a tarefa desafiadora, Juliana diz contar com uma vantagem. "Nascemos já com a premissa de que marca é cultura e isso nos permite trazer sempre um olhar disruptivo, mesmo em um segmento tão tradicional como o mercado financeiro", diz ela. O Nubank tem uma forte presença feminina no primeiro escalão. No Brasil, a CEO é a executiva **Lívia Chanes**, e as operações na Colômbia são comandadas por **Marcela Torres**. **Cristina Junqueira**, uma das cofundadoras ao lado de Velez, é *Chief Growth Officer*.

O crescimento da presença feminina no marketing das empresas listadas e a aproximação desses departamentos com os de Relações com Investidores deverão estimular a rentabilidade e a inovação do mercado. "A ascensão de mulheres a cargos estratégicos em empresas como **Itaúsa**, **Fictor Alimentos** e **Nubank** reflete uma evolução importante nas práticas de governança das companhias de capital aberto", diz **Einar Rivero**, fundador da consultoria **Elos Ayta**. "A diversidade de gênero na alta liderança é hoje reconhecida como fator que agrega valor às organizações, melhora a comunicação com os diversos stakeholders e amplia a capacidade de adaptação em um mercado em constante transformação. Para investidores, a presença feminina em posições-chave é também um indicativo de empresas alinhadas às melhores práticas de sustentabilidade e mais bem preparadas para buscar o crescimento de forma responsável e inovadora.". **RI**

globalRI
Não somos fundo
Não somos banco
Não somos gestora
Somos a globalRI
Somos RI
Única assessoria 100% independente e 100% RI.
O que já era excelente ficou ainda mais completo.
Com a parceria com a Closir, incorporamos soluções tecnológicas ao mais alto padrão em serviços de RI.
Um único fornecedor, solução integrada, por quem entende do assunto há 20 anos!
Ajudamos a construir pontes, ao invés de muros
globalRI
www.globalri.combr
Closir

BRASIL, CVM & O FENÔMENO DA SECURITIZAÇÃO TOKENIZADA

O Brasil tem ocupado lugar de destaque no cenário mundial no que se refere à forma equilibrada com que promove a integração das tecnologias e inovações ao Mercado de Capitais. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) tem se posicionado de maneira receptiva às novas tecnologias que contribuem e influenciam positivamente a evolução do Mercado de Capitais, desde que sejam respeitados os parâmetros e fundamentos do ambiente regulado. A Autarquia vem sinalizando que a adoção de tecnologias deve ser feita como uma forma de ampliação de horizontes e, não, uma limitação da extensão com que direitos podem ser exercidos.

por **JOÃO PEDRO NASCIMENTO**

Usualmente, há em nosso país uma percepção de que as nossas escolhas e abordagens regulatórias são importações de soluções estrangeiras e, para além disso, muitas vezes há sim certa influência entre nós de aspectos regulatórios de outros países, que – como sempre digo – precisam passar por um "processo de adaptação e tropicalização" para serem utilizados no Brasil.

Não obstante, por ocasião das recentes transições na *U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)*, alguns caminhos adotados no Brasil, em pauta tão moderna e inédita, como é o caso da "tokenização", têm sido observados nos EUA, em um movimento voltado à chamada "securitização tokenizada".

A securitização tokenizada no Mercado de Capitais tem se mostrado um desenvolvimento progressivo na estruturação e negociação de ativos financeiros, ao prestigiar a tecnologia para transformar direitos creditórios e outros ativos em tokens digitais. Bem utilizado, esse modelo tem foco em pilares relevantes do nosso mercado, tal como a transparência, e, ainda, mira na eficiência, permitindo que investidores negociem frações desses ativos de forma rastreável, ágil e segura.

Atenta a este cenário contemporâneo, a CVM tem prestigiado uma posição de equilíbrio, a partir de interações com *players* da criptoeconomia e da valorização do papel fundamental do Estado. Por meio de uma regulação não

invasiva, a Autarquia tem pavimentado caminhos seguros aos participantes aderentes às regras e, ao mesmo tempo, sinalizado que está atenta a indícios de fraudes e outros desvios de condutas.

Nesse contexto, é importante destacar o papel crescente das Finanças Digitais na transformação do Mercado de Capitais. A CVM tem atuado diante dessas inovações, avaliando impactos, riscos e oportunidades, com foco na promoção de um ambiente seguro, eficiente e inclusivo.

As Finanças Digitais, além de introduzirem novas tecnologias, ampliam a dimensão e as possibilidades de participação no mercado, reforçando princípios como transparência, proteção ao investidor e eficiência na alocação de recursos. Para além disso, há a possibilidade de redução de custos e encargos regulatórios com a diminuição da necessidade de intervenção de intermediários e outros agentes, cuja função é, em certa medida, substituída ou mitigada pelos usos da tecnologia.

A CVM tem buscado compreender movimentos que possam promover a democratização e o crescimento do Mercado de Capitais, sendo receptiva a iniciativas de tokenização. Veja-se, por exemplo, o *sandbox* regulatório da CVM, a aprovação de ETFs de Cripto e, também, a admissibilidade de negociação de produtos cripto nos mercados organizados (como o caso do futuro de bitcoin admitido à negociação na B3).

Em outubro de 2022, a CVM, atenta ao seu perímetro regulatório, publicou o Parecer de Orientação 40, consolidando uma série de dispositivos normativos, recomendações e boas práticas para o funcionamento responsável da indústria, com o objetivo de gerar maior previsibilidade e segurança a ofertantes e investidores, bem como fomentar um ambiente em que os criptoativos tenham integridade e aderência à legislação e regulação.

Neste sentido, é importante destacar que incidirá a Regulação do Mercado de Capitais, notadamente, quando o criptoativo:

i. apresentar-se como representação digital de algum dos valores mobiliários previstos, taxativamente, nos incisos I a VIII do art. 2º da Lei nº 6.385/76 e/ou previstos na Lei nº 14.430/2022 (i.e., certificados de recebíveis em geral); ou

ii. enquadrar-se no conceito aberto de valor mobiliário do inciso IX do art. 2º da Lei nº 6.385/76, na medida em que seja contrato de investimento coletivo.

Além disso, no Parecer de Orientação 40, a CVM buscou promover segurança jurídica e trazer para dentro do perímetro regulatório o segmento da criptoeconomia, no qual alguns agentes flertavam com a margem da regulação e, neste compasso, adotou abordagem funcional na classificação para enquadramento dos tokens, a fim de indicar o seu tratamento jurídico e organizar os tokens nas seguintes categorias:

i. Token de Pagamento (*cryptocurrency ou payment token*): busca replicar as funções de moeda, notadamente de unidade de conta, meio de troca e reserva de valor;

ii. Token de Utilidade (*utility token*): utilizado para adquirir ou acessar determinados produtos ou serviços; e

iii. Token referenciado a Ativo (*asset-backed token*): representa um ou mais ativos, tangíveis ou intangíveis. São exemplos os "*security tokens*", as *stablecoins*, os *non-fungible tokens (NFTs*) e os demais ativos objeto de operações de "tokenização".

Como evolução de cenário no Brasil e em diversos locais do mundo, surgiram utilizações da tokenização em aspectos dos valores mobiliários tradicionais (securities tokens). Alguns exemplos práticos deste fenômeno de utilização da tokenização são os "tokens de recebíveis" e os "tokens de renda fixa".

Sendo assim, examinando consultas específicas, e buscando fazer com que as orientações apresentadas fossem acessíveis a todos os agentes de mercado, a Superintendência de Securitização (SSE), Área Técnica da CVM, publicou os Ofícios Circulares 4 e 6, em 2023, que trataram da caracterização dos "tokens de recebíveis" ou "tokens de renda fixa" como valores mobiliários.

Ecoando o sentimento prevalecente na CVM de criar caminhos saudáveis e aderentes à regulação do Mercado de Capitais para a evolução da tokenização, a referida Área Técnica da CVM adotou postura moderna.

A SSE indicou que a "tokenização" é um processo de representação digital de um ativo ou a propriedade de um ativo, o que facilita a sua distribuição para investidores. Assim, quando um token que represente contrato de investimento coletivo em recebíveis ou uma operação de securitização for ofertado publicamente, ele poderá ser considerado um valor mobiliário, sujeito à competência regulatória da Autarquia. Em apertada síntese, fazem-se necessários – por

exemplo – o registro do emissor do valor mobiliário e o registro de cada uma das ofertas de distribuição pública por ele realizadas.

Nos referidos Ofícios Circulares, a SSE também demonstrou a possibilidade de tokens serem emitidos na forma de Certificados de Recebíveis ou outros títulos e valores mobiliários de securitização, e serem, ainda, ofertados por meio de plataformas de *crowdfunding*, enquadrando-se, assim, nas modulações aplicáveis ao *crowdfunding*, segundo a Resolução CVM 88. Vale destacar que essa modalidade também permite a segregação patrimonial para os recursos aportados pelos investidores em relação aos emissores e plataformas.

Como consequência do trabalho promovido pela CVM, o ano de 2024 apresentou números recordes nas captações de recursos por meio de crowdfundings, na ordem de aproximadamente R$ 1,4 bilhão de reais.

A abordagem de regulação desenvolvimentista e não invasiva, adotada pela CVM e apresentada neste artigo, revela-se, agora, o caminho que a SEC pretende seguir, em linha com o que declarou Hester M. Peirce, Commissioner na SEC, em fevereiro deste ano:

"The Task Force will consider working with staff to recommend that the Commission modify existing paths to registration, including Regulation A and crowdfunding, so that people interested in registering token offerings will have a viable path for doing so."

Ainda, como reflexo do posicionamento da CVM focado na democratização do Mercado, a Autarquia vem conduzindo a construção do que chamamos de ***Open Capital Markets***, o Mercado de Capitais Aberto, que é a transposição dos conceitos das Finanças Descentralizadas e Digitais para o ambiente do Mercado de Capitais. Trata-se de um conjunto de iniciativas que visa empoderar e simplificar a jornada dos investidores, com mais direitos, proteções, entendimento, confiança e agilidade em suas operações.

O *Open Capital Markets* representa a extensão natural do *Open Banking* e do *Open Finance*, desenvolvidos pelo Banco Central do Brasil. É o resultado de um esforço conjunto entre instituições públicas que vêm liderando a modernização do sistema financeiro nacional, com o objetivo de ampliar o acesso aos mercados, empoderar os investidores, por meio do fortalecimento do compartilhamento de informações, da portabilidade e da interoperabilidade entre sistemas. O Brasil, por meio dessa atuação coordenada, tem se destacado como referência em inovação regulatória e desenvolvimento sustentável global.

Por falar em regulação, destaco que consta da Agenda Regulatória 2025 da CVM a publicação de Consulta Pública no âmbito do *crowdfunding*, com a intenção de modernizar conceitos deste segmento e buscar gradual ampliação dos limites financeiros que servem de parâmetros para as ofertas. O objetivo da Autarquia é aprimorar e dinamizar a regulamentação para refletir a evolução das práticas de securitização de recebíveis, assegurando que as operações realizadas por securitizadoras, por meio de plataformas eletrônicas de investimento participativo e tokenizadoras, sejam conduzidas dentro de um arcabouço normativo que promova ainda mais transparência, segurança jurídica e proteção dos investidores.

Registro a minha satisfação em observar que as soluções adotadas no Brasil também podem influenciar outros países. Acredito na relação saudável entre inovação e segurança, estimulando e trazendo para o ambiente regulado os bons agentes econômicos que estejam preparados para cumprir a legislação e a regulação, e dispostos a gerar oportunidades no Mercado de Capitais. Tenho a percepção de que, por meio da tokenização, das finanças digitais e da criptoeconomia, será possível promover maior inclusão de emissores e investidores, na certeza de que o Mercado de Capitais é uma ferramenta poderosa para dar cumprimento a políticas públicas em nosso país.

Por fim, e pensando à frente, seria interessante perceber, mundo à fora, em linha com a posição do Brasil e da CVM, a compreensão de oportunidades disponíveis também na Economia Verde e nas Finanças Sustentáveis, impulsionando um mundo para um ***futuro verde e digital***. **RI**

JOÃO PEDRO NASCIMENTO
é presidente da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.
joao.pedro@cvm.gov.br

O SITE DA SUA
EMPRESA REALMENTE
TEM A CARA DELA?

innova

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

IA NO COMANDO O MERCADO DE CAPITAIS

AINDA PRECISA DE HUMANOS?

Eles não têm MBA, nem tomam café. Mas já decidem para onde o seu dinheiro vai. A inteligência artificial assumiu o comando no mercado de capitais. E se ela performa melhor que humanos, quem ainda merece sentar-se à mesa? Talvez você pense que o futuro é sobre tecnologia - mas é, mesmo, sobre poder!

por **MARCELO MURILO**

Imagine um comitê de investimento onde nenhum dos membros tem carteira assinada, histórico em Harvard ou perfil no LinkedIn. Eles também não pedem aumento, não fazem pausas para o café e, definitivamente, não dormem. São modelos de inteligência artificial operando com autonomia, acessando milhões de dados em tempo real e tomando decisões de compra e venda com uma precisão que envergonha muitos gestores veteranos.

Estamos vivendo uma mudança de paradigma silenciosa, mas profunda, no mercado de capitais. A IA não é mais uma assistente que sugere insights – ela já senta na cabeceira da mesa, guiando decisões, reequilibrando portfólios e influenciando estratégias de longo prazo. Fundos quantitativos, plataformas autônomas de trading e algoritmos de análise de risco são apenas a superfície de uma tendência que se acelera: a substituição da intuição humana pela precisão estatística.

O mercado celebra os resultados. Afinal, o que importa é retorno. Mas por trás dos números brilhantes, surge uma pergunta incômoda e cada vez mais urgente: ***Se os algoritmos performam melhor, mais rápido e com menos viés, ainda faz sentido termos humanos decidindo onde alocar capital?***

“O mercado celebra os resultados. Afinal, o que importa é retorno. Mas por trás dos números brilhantes, surge uma pergunta incômoda e cada vez mais urgente: Se os algoritmos performam melhor, mais rápido e com menos viés, ainda faz sentido termos humanos decidindo onde alocar capital?”

O AVANÇO SILENCIOSO: IA JÁ ESTÁ NO COMANDO

A presença da inteligência artificial nas decisões de investimento deixou de ser um experimento e se tornou uma disrupção estrutural. Fundos como o Renaissance Technologies, Bridgewater Associates, D.E. Shaw e Two Sigma operam com modelos proprietários que processam volumes absurdos de dados – do preço do barril de petróleo às menções em redes sociais sobre determinado ativo – e tomam decisões em frações de segundo. O diferencial não está apenas na velocidade, mas na amplitude de variáveis e na capacidade de adaptação contínua.

Um estudo recente da PwC mostra que mais de 60% das gestoras globais já utilizam algum nível de automação inteligente para decisões de investimento. A adoção cresce também entre os grandes bancos, que passaram a substituir departamentos inteiros de análise por squads de data scientists, especialistas em IA e engenheiros de dados. No Brasil, a expansão segue com fundos como Giant Steps, que utiliza modelos estatísticos e algoritmos evolutivos para operar carteiras multimercado com resultados consistentes.

Além do ganho operacional, há uma vantagem competitiva clara: algoritmos não sofrem com cansaço, ansiedade, viés de confirmação ou pressão política. Eles otimizam, ajustam e aprendem. E fazem isso em tempo real. O que antes era uma prerrogativa dos grandes fundos quantitativos agora se dissemina em fintechs, plataformas de trading automatizado e até produtos de varejo com IA embarcada para rebalanceamento automático de portfólios.

Estamos diante de uma "uberização" da inteligência financeira, onde o modelo estatístico tem mais peso que a reputação do gestor. Isso muda radicalmente a lógica de valor no mercado de capitais. Se a performance vem do código, o que fazer com o capital humano?

IA COMO CONSELHEIRA DE INVESTIMENTOS ... E DE ADMINISTRAÇÃO?

A atuação da IA não se restringe ao trading. Cada vez mais, ela participa das decisões de alto nível, inclusive em ambientes que antes exigiam forte carga política, experiência humana e repertório institucional. Estamos falando dos conselhos de administração, comitês de investimento e áreas de estratégia corporativa.

Empresas como BlackRock e Vanguard vêm testando soluções baseadas em IA para mapear riscos ESG, identificar fragilidades reputacionais e recomendar caminhos estratégicos com base em cenários simulados. A IA pode cruzar relatórios financeiros, dados climáticos, histórico regulatório e tendências sociais para sugerir, por exemplo, o impacto de uma aquisição sob diferentes perspectivas: financeira, ambiental e reputacional.

Mais do que ferramenta, a IA passa a ser agente de decisão. Sua entrada nos conselhos ocorre de forma disfarçada, como dashboards preditivos, relatórios dinâmicos e simulações estratégicas que moldam a percepção dos decisores. Na prática, ela está moldando os rumos das companhias, mesmo sem direito a voto.

> "Empresas como BlackRock e Vanguard vêm testando soluções baseadas em IA para mapear riscos ESG, identificar fragilidades reputacionais e recomendar caminhos estratégicos com base em cenários simulados. A IA pode cruzar relatórios financeiros, dados climáticos, histórico regulatório e tendências sociais para sugerir, por exemplo, o impacto de uma aquisição sob diferentes perspectivas: financeira, ambiental e reputacional."

Essa lógica se estende para conselhos fiscais e comitês de auditoria. Algoritmos de IA já são usados para detectar fraudes contábeis com altíssimo grau de acurácia, muitas vezes antes que os humanos sequer desconfiem. A lógica do "auditor invisível" é irresistível para quem busca eficiência e compliance.

Mas a pergunta que fica é: se os sistemas sugerem tudo, analisam tudo e validam tudo... para que servem os humanos no processo?

OS RISCOS DO APAGÃO HUMANO

Com a delegação crescente à IA, corremos o risco de eliminar justamente o que torna a gestão estratégica: a consciência crítica. Modelos de deep learning operam como caixas-pretas, com níveis de complexidade que impedem até mesmo seus criadores de explicarem suas decisões. Isso gera uma assimetria perigosa entre resultado e responsabilidade.

O chamado “Flash Crash” de 6 de maio de 2010 é um exemplo emblemático dos riscos envolvidos na automação excessiva do mercado financeiro. A queda abrupta de quase 1.000 pontos no índice Dow Jones – cerca de 9% – em poucos minutos eliminou temporariamente mais de US$ 1 trilhão em valor de mercado. A origem do evento remonta à ordem de venda massiva de contratos futuros do índice S&P 500 executada por um operador humano com base em critérios automatizados. Isso desencadeou uma cascata de reações entre algoritmos de alta frequência, que amplificaram o movimento com base em padrões de volume e liquidez. Foi a combinação entre ação humana e resposta algorítmica descontrolada que levou o sistema a um colapso momentâneo – e evidenciou o risco real de mercados operando em modo automático, sem freio manual.

Esse tipo de situação levanta uma questão ética central: é aceitável terceirizar decisões críticas a entidades que não compreendemos? E se sim, como responsabilizar alguém por um erro que ninguém entende?

A regulamentação começa a reagir, mas está em desvantagem. A proposta da União Europeia para IA em finanças exige interpretabilidade dos modelos, o que na prática inviabiliza muitos dos algoritmos mais poderosos. A SEC, por sua vez, estuda impor limites ao uso de IA generativa em plataformas de investimentos voltadas ao varejo.

Sem transparência, não há governança. E sem governança, o mercado de capitais vira uma roleta. Automatizada, sim. Mas ainda uma roleta.

E OS HUMANOS, ONDE FICAM?

No novo paradigma, os humanos não desaparecem — mas mudam de função. Em vez de serem os executores das decisões, tornam-se os intérpretes do sistema, os curadores do processo e os vigilantes da ética. É um papel menos glamouroso, mas essencial.

O gestor do futuro não será o oráculo com a melhor aposta. Será o profissional capaz de formular as melhores perguntas, contextualizar os outputs dos modelos e garantir que as decisões estejam alinhadas a um propósito que vá além do ROI.

Isso exige um novo tipo de formação. O Chartered Financial Analyst - CFA técnico, obcecado por valuation, dá lugar ao analista híbrido: alguém que entenda estatística, filosofia moral, psicologia comportamental e geopolítica. Alguém que entenda que decisões financeiras não são apenas sobre números, mas sobre impactos.

Essa transição é especialmente sensível nos conselhos. Conselheiros que ignoram ou temem a IA correm o risco de se tornarem irrelevantes. Aqueles que entendem seu potencial e seus limites poderão usá-la como aliada para decisões mais lúcidas, rápidas e baseadas em evidência.

A convivência entre homem e máquina será o grande diferencial competitivo. Mas, como toda boa convivência, exigirá respeito mútuo — e limites claros.

CONCLUSÃO

Se os algoritmos são mais racionais, mais rápidos e mais rentáveis, talvez já tenham vencido o debate técnico. Mas isso não encerra a discussão — apenas a desloca. O que está em jogo não é a eficiência da máquina, mas o papel do humano em um sistema que já não precisa dele para gerar resultado.

No mundo dos dados perfeitos, sobra pouco espaço para a dúvida, para o conflito e para a moral. Mas são justamente essas imperfeições humanas que, historicamente, protegeram o capital dos delírios da eficiência absoluta. Quando se remove o ser humano do processo, o que se perde junto com ele?

A responsabilidade, a ética, o discernimento. A capacidade de dizer “não” a uma decisão que parece tecnicamente correta, mas moralmente inaceitável. O algoritmo não teme um colapso sistêmico — ele o calcula. É o ser humano quem o evita.

Talvez a pergunta certa não seja se ainda precisamos de humanos no mercado de capitais. Talvez seja: o que acontece com o mercado de capitais quando ele já não precisa mais de nós?

Se os algoritmos vencerem, não será porque são mais inteligentes — mas porque os humanos se esqueceram do seu papel. **RI**

MARCELO MURILO
é Co-Fundador e VP de Inovação e Tecnologia do Grupo Benner, Palestrante, Mentor, Conselheiro, Embaixador e membro do Senior Advisory Board do Instituto Capitalismo Consciente Brasil, Embaixador e Membro da Comissão ESG da Board Academy BR e Especialista do Gerson Lehrman Group e da Coleman Research – Fala sobre Inovação, Governança e ESG.
marcelo.murilo@benner.com.br

ISE B3 COMPLETA 20 ANOS

QUAIS SÃO AS EMPRESAS LONGEVAS EM SUA CARTEIRA E O QUE ELAS TÊM EM COMUM?

Iniciativa pioneira na América Latina e quarto índice de sustentabilidade no mundo, o índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, criado em 2005 pela B3 (*na época, Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo*), completa 20 anos no final de 2025 e mantém seu compromisso em indicar o desempenho médio das cotações de ações de empresas que demonstram forte comprometimento com a sustentabilidade, adotando boas práticas e servindo como referência para investidores, contribuindo, assim, para a maturidade do mercado de capitais, ao incentivarem outras empresas a adotarem essas práticas.

por **CIDA HESS** e **MÔNICA BRANDÃO**

Para fazer parte da carteira teórica do ISE B3, as empresas passam por um processo de seleção, baseado em um questionário que, atualmente, tem cinco dimensões, vinte e oito temas, classificados em gerais (G) ou específicos, por segmento de negócio (E):

Capital Humano (CH)
1. Práticas trabalhistas (G)
2. Saúde e segurança do trabalhador (G)
3. Engajamento, diversidade e inclusão dos funcionários (G)

Governança Corporativa e Alta Gestão (GC)
1. Fundamentos de gestão da sustentabilidade empresarial (G)
2. Gestão de riscos (G)
3. Práticas de governança corporativa (G)
4. Ética nos negócios (G)
5. Manutenção do ambiente competitivo (G)
6. Gestão dos ambientes legal e regulatório (G)

Modelo de Negócio e Inovação (MNI)
1. Sustentabilidade do modelo de negócio (G)
2. Design de produto e gestão do ciclo de vida (E)
3. Eficiência no suprimento e uso de materiais (E)
4. Gestão da cadeia de fornecimento (E)
5. Finanças sustentáveis (E)

Capital Social (CS)
1. Direitos humanos e relações com a comunidade (G)
2. Investimento social privado e cidadania corporativa (G)
3. Acessibilidade técnica e econômica (E)
4. Qualidade e segurança do produto (E)
5. Práticas de venda e rotulagem de produtos (E)
6. Bem-estar do cliente (E)
7. Privacidade do cliente (E)
8. Segurança de dados

Meio Ambiente (MA)
1. Políticas e práticas de gestão ambiental (G)
2. Impactos ecológicos (E)
3. Gerenciamento de energia (E)
4. Gestão de água e efluentes líquidos (E)
5. Gestão de resíduos e materiais perigosos (E)
6. Qualidade do ar (E)

O questionário do ISE B3 passou por um amplo processo de revisão de metodologia, estrutura e conteúdo, principalmente quando completou 15 anos, com impacto relevante no questionário de 2021.

A participação voluntária das companhias praticamente triplicou desde a primeira carteira do ISE B3, em 2005, quando participaram 28; da atual, anunciada recentemente, participam 82. Os setores em que elas atuam diversificaram 193% (de 14 para 41). Importante destacar que, pela regra atual, não há limitação do número de companhias, diferentemente de quando o ISE B3 foi lançado, cujo limite inicial era de 30.

De 2005 a 2025, participaram 128 empresas, voluntariamente, das 20 carteiras do ISE B3. Deste total, somente seis empresas permaneceram e demonstraram, no decorrer desse longo período, maturidade de suas práticas ESG, compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, aprimoramento das dimensões de suas arquiteturas organizacionais.

De 2005 a 2025, participaram 128 empresas, voluntariamente, das 20 carteiras do ISE B3. Deste total, somente seis empresas permaneceram e demonstraram, no decorrer desse longo período, maturidade de suas práticas ESG, compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS das Nações Unidas, aprimoramento das dimensões de suas arquiteturas organizacionais: Estratégia, Estrutura, Processos, Projetos, Pessoas e Modelo de Gestão e da forma de divulgação dessas informações (disclosure) com maior transparência. Estas e outras evidências foram extraídas dos resultados do doutorado de Cida Hess em Engenharia de Produção, realizado na Universidade Paulista – UNIP/SP, atualizados pelas carteiras 19ª e 20ª, de 2024 e 2025 **(https://repositorio.unip.br/wp-content/uploads/tainacan-items/198/102440/MARIA-APARECIDA-HESS-LOURES-PARANHOS19.pdf)**.

As seis empresas longevas do ISE B3 pertencem a três segmentos compreendidos por **VAREJO**: **Natura** & Co. Holding S.A., **ENERGIA:** Companhia Energética de Minas Gerais - **Cemig** e **Engie** Brasil Energia S.A. e **BANCOS: Banco do Brasil** S.A., **Itaú Unibanco** Holding S.A. e Banco **Bradesco** S.A., conforme tabela 1, que contempla suas posições e escore **ESG do ISE B3**:

Empresas longevas no ISE B3 por 20 anos | Ranking Score de 2022 a 2024

Ranking ISE B3			Empresa	Setor	Ambiental	Social	Governança	Score ISE B3	Ranking ISE B3	
2022	2023	2024							22 x 23	23 x 24
5	24	20	Natura & Co Holding S.A.	Varejo	78 - 84	78 - 72	86 - 79	81 - 78 - 82	↓	↑
7	19	30	Itaú Unibanco Holding S.A.	Bancos	73 - 73	80 - 81	86 - 87	80 - 80 - 81	↓	↓
10	10	5	Engie Brasil Energia S.A.	Energia	82 - 80	71 - 81	82 - 88	78 - 83 - 89	–	↑
12	8	9	Banco Bradesco S.A.	Bancos	72 - 81	76 - 81	84 - 89	77 - 83 - 86	↑	↓
25	22	35	Cia. Energética De Minas Gerais – Cemig	Energia	66 - 75	73 - 75	81 - 87	73 - 79 - 80	↑	↓
29	21	21	Banco do Brasil S.A.	Bancos	65 - 74	73 - 80	77 - 85	72 - 79 - 82	↑	–

Fonte: ESG Workspace (https://esgws.b3.com.br/). *atualizado em pesquisa realizada em 21/04/25. **disponível Score ESG geral sem assinatura.

O estudo destaca a exigência crescente das práticas ESG pelos *stakeholders*: investidores, financiadores, funcionários, clientes, fornecedores, Estado, novas gerações – o público em geral, o que tem impulsionado a atenção corporativa às questões de sustentabilidade, corroborado pelo nosso artigo na Revista RI 247 – ESG: Modismo, sobrevivência ou conscientização (**https://www.revistari.com.br/247/1687**).

Para os pesquisadores Seker e Sengür, há relação entre o desempenho ESG e a qualidade das demonstrações financeiras (FRQ — Financial Reporting Quality). Os resultados revelaram que o desempenho ESG das empresas impacta positivamente a qualidade da divulgação financeira, especialmente nos pilares ambiental e de governança do ESG.

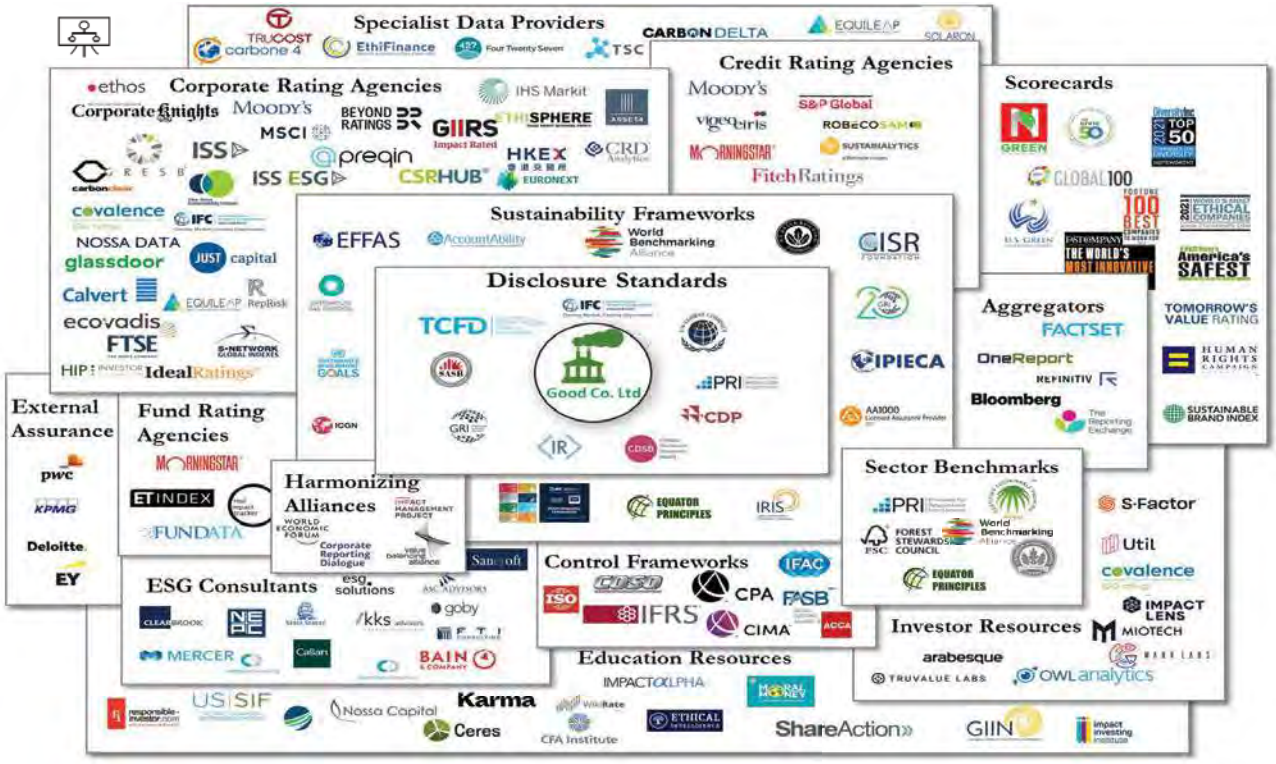
Mesmo que não haja convergência das pesquisas sobre o impacto positivo das práticas ESG nos resultados econômico-financeiros, muitas vezes, pela própria limitação da análise da série histórica de curto prazo, ficou comprovado que seus impactos favorecem resultados consistentes a longo prazo, que vão além da geração de lucro, abrangendo os ativos intangíveis, principalmente, fortalecimento da reputação e aumento do valor da marca.

Além disso, o ecossistema ESG é complexo, conforme analisado e ilustrado com maestria por Terence Lyons, CEO da TSC.ai, na pesquisa sobre o Ecossistema ESG, que me foi apresentado pelo Dr. Aron Belinky na apresentação de sua tese de doutorado: *A criação de um artefato para análise de instrumentos de avaliação ou orientação de negócios pela perspectiva da sustentabilidade* (**https://www.youtube.com/watch?v=PUM6yIuCF4o**). The ESG Playbook foi organizado pela McKinsey & Co. e a TSC.ai que, de abril de 2020 a março de 2021, entrevistaram 98 líderes ESG, profissionais de sustentabilidade, diretores

“O estudo destaca a exigência crescente das práticas ESG pelos *stakeholders*: investidores, financiadores, funcionários, clientes, fornecedores, Estado, novas gerações – o público em geral, o que tem impulsionado a atenção corporativa às questões de sustentabilidade.”

de risco, diretores de sustentabilidade e diretores de estratégia de 75 empresas distribuídas em 25 países, cuja missão foi compreender os principais impulsionadores, desafios e temas emergentes no mundo ESG. Os líderes ESG esboçaram os contornos de um novo “Manual” ESG para empresas com visão de futuro, pois ninguém tem todas as respostas, e este é um trabalho em andamento para orientar o caminho a seguir, pois trata-se de uma longa jornada, que envolvem *Specialist Data Providers, Corporate Rating Agencies, Credit Rating Agencies, Scorecards, Frameworks de sustentabilidade, Disclosure Standards, External Assurance,Fund Rating Agencies, Harmonizing Alliances, ESG Consultants, Control Frameworks, Sector Benchmarks, Investors Resources e Education Resources, conforme The ESG Ecosystem – Increasingly connected and data hungry:*

Ecossistema ESG: cada vez mais conectado e ávido por dados



Fonte: The ESG Ecosystem (The ESG Playbook, Lyons, 2021)

Voltando aos índices de sustentabilidade, os critérios de inclusão em cada índice variam conforme o setor de atuação da empresa e diversos estudos destacaram diferentes métricas usadas para analisar o desempenho das práticas ESG das empresas. Eskantar e outros pesquisadores mostraram que a importância dos critérios ESG varia substancialmente entre setores, bem como entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Esse achado reforça a necessidade de estratégias ESG personalizadas, considerando os contextos econômico e setorial específicos. Eles também indicam que práticas ESG eficazes podem gerar eficiências operacionais.

O método de pontuação ESG ajuda a esclarecer a situação corporativa em diferentes dimensões de avaliação, enquanto a análise de *cluster* pode evitar desvios causados pela simples soma de escores de avaliação em dimensões tão diversas.

As demandas dos *stakeholders* pressionam as empresas a melhorarem seu desempenho social corporativo, integrar fatores ESG em sua estratégia e em seu modelo de negócios. Embora o cumprimento dessas demandas possa acarretar aumento de custos, Humphrey e outros pesquisadores apresentaram evidências empíricas de que investidores e gestores podem adotar uma estratégia de investimento socialmente responsável sem experimentar custos financeiros elevados pela gestão de risco, com benefício de taxas de juros menores.

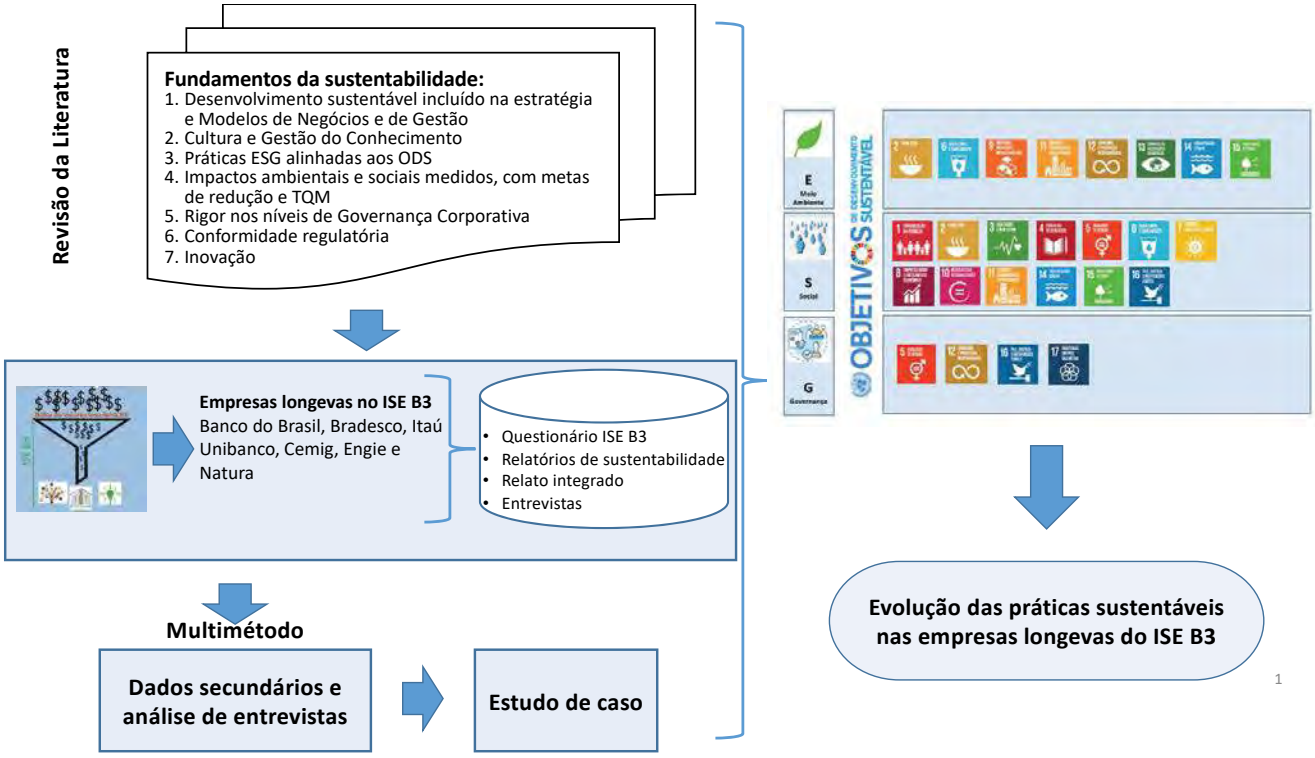
Outro ponto relevante trata dos avanços na padronização dos relatórios ESG. Os especialistas ainda esperam diversidade contínua nas práticas de divulgação, exigindo sua adaptação de padrões universais às necessidades específicas de cada setor. Inclusive a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) editou, em 31/3/2025, a Resolução CVM 227, que altera a Resolução CVM 193, para facilitar a adoção voluntária dos Pronunciamentos Técnicos do Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade – CBPS 01 (IFRS S1) e CBPS 02 (IFRS S2), possibilitando a divulgação do comunicado ao mercado até 31/12/2025.

Foi um marco para o Brasil, colocando-o como pioneiro global no posicionamento sobre as normas internacionais de sustentabilidade, a edição da Resolução CVM 193, que dispõe sobre a elaboração e divulgação do relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade, com base no padrão internacional estabelecido pelo *International Sustainability Standards Board - ISSB*.

Independentemente dos diferentes padrões internacionais adotados pelas seis empresas longevas no ISE B3, foram identificados sete fundamentos da sustentabilidade, baseados na análise da tese de doutorado de Cida Hess, durante o período de estudo de 18 anos das empresas participantes do índice (carteiras 1 a 18, de 2005 a 2022), com base em artigos científicos e profissionais e entrevistas com especialistas, acadêmicos e conselheiros:

1. Desenvolvimento sustentável inserido na estratégia e modelos de negócio e de gestão;
2. Cultura e gestão do conhecimento;
3. Práticas ESG alinhadas aos ODS;
4. Impactos ambientais e sociais medidos com metas de redução e TQM;
5. Rigor nos níveis de Governança Corporativa;
6. Conformidade regulatória; e,
7. Inovação.

A representação esquemática da abordagem utilizada na pesquisa de doutorado encontra-se na figura a seguir:



Fonte: Tese de doutorado - Evolução do conceito de sustentabilidade e sua importância prática: o caso das empresas longevas no ISE B3 (2005 a 2022).

Como conclusões da tese, cuja jornada foi longa – quatro anos de estudos, de 2019 a 2023 – atualizada pelos dados de 2024 e 2025:

- No Brasil, há um crescente interesse em participar da carteira do ISE B3, demonstrado pelo crescimento de quase três vezes o número de companhias integrantes de sua carteira e 193% de diversidade de setores.

- As empresas longevas no índice demonstram coerência, fundamentação e constância em suas práticas ESG, evidenciadas pela divulgação de seus relatórios de sustentabilidade e relatos integrados.

- Ser sustentável representa um compromisso consciente e permanente, resultado de uma jornada de propósito alinhada aos ODS.

- Em uníssono, há necessidade de padronização das regras de mensuração, controle e divulgação das práticas ESG, para comparabilidade e coerência, gerando rankings mais assertivos.

- A longevidade no ISE B3 não garante os primeiros lugares no ranking ESG, conforme verificado nas respectivas posições das empresas na tabela 1.

- Empresas que não se pautarem pela ética em suas práticas corporativas, mesmo participando do ISE B3 por um período relevante, não terão sustentabilidade em seus negócios. Um exemplo disso foi a companhia Lojas Americanas, que esteve nas carteiras de 2014 a 2022, deixando de fazer parte em 23/01/2023.

Por fim, ter desenvolvido a pesquisa da tese que aqui brevemente comentamos foi uma experiência memorável, pois nos possibilitou aprofundar a nossa compreensão sobre a Contabilidade Ambiental de Odum, citada na edição anterior, RI 290, entender a lógica das decisões corporativas das empresas que demonstraram forte consistência em suas práticas de desenvolvimento sustentável ao longo do tempo e reconhecer o valor da educação para transformar o Brasil na potência que ele merece se tornar!

Como bem citado pela especialista Paula Cândido no Portal Acionista, em entrevista a nós concedida: "*O Brasil tem inegável e enorme potencial para ser o protagonista global em sustentabilidade, mas isso exige ação coordenada entre os setores público, privado e sociedade civil, não como atores separados, mas coautores de um futuro possível e mais resiliente, saindo do improviso e investindo em planejamento estruturado, políticas inclusivas e com lideranças verdadeiramente comprometidas com o coletivo.*" (**https://acionista.com.br/a-catastrofe-ambiental-do-rio-grande-do-sul-e-preciso-governanca-climatica-e-comunicacao-eficazes/**). *Lembramos que Paula Candido foi entrevistada anteriormente nesta coluna, na edição 285 da Revista RI* (**https://www.revistari.com.br/285/2258**).

> **Empresas que não se pautarem pela ética em suas práticas corporativas, mesmo participando do ISE B3 por um período relevante, não terão sustentabilidade em seus negócios.**

Prezados leitores, após essa exposição dos resultados de estudos científicos materializados em práticas ESG pelas empresas longevas do ISE B3, convidamos para compartilharem suas opiniões, críticas e sugestões e, inclusive, se for pertinente à Revista RI, entrevistas que contribuam para os assuntos que gravitam em torno da coluna Orquestra Societária.

E, finalizamos com uma homenagem ao nosso querido Papa Francisco, o Papa da Misericórdia, que nos deixou no dia 21 de abril. Sua mensagem de paz aos seres humanos de todos os cantos do Planeta não será esquecida! **RI**

CIDA HESS
é Assessora da Presidência da Prodesp para Negócios Estratégicos. Sócia fundadora da Orquestra Societária Business. Palestrante e mentora. Doutora em Engenharia de Produção, com foco em Sustentabilidade, pela UNIP/SP, mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela PUCSP, economista e contadora, com MBA em finanças pelo IBMEC. Conselheira fiscal e coordenadora do Comitê Econômico e Auditoria (CEA) da FNQ. Conselheira Consultiva. Professora de Finanças para Conselhos da Board Academy e do Legado e Família. Head do Comitê de Inovação e Tecnologia do 30% Club Brazil e Embaixadora da Board Academy. Colunista da Revista RI desde 2014 e do Portal Acionista desde 2019. Conselheira editorial da RI desde 2023. Coautora dos livros ESG: A Orquestra da Longevidade Corporativa (Editora Elite, 2024), Orquestra Societária – a Origem (Editora Sucesso, 2018) e Inovação na Gestão Pública (Editora Saint Paul, 2012).
cidahessparanhos@gmail.com

MÔNICA BRANDÃO
é Assessora da André Mansur Advogados Associados. Tem atuado como executiva financeira, conselheira de administração, fiscal e consultiva, engenheira de planejamento de sistemas de distribuição de energia elétrica e professora universitária. Mestre em Administração, graduada em Engenheira Elétrica e bacharel em Direito. Certificada como CNPI-P pela APIMEC Nacional, com pós-graduação e especialização na UFMG e no IBMEC, respectivamente, bem como treinamentos internacionais e nacionais, especialmente em Finanças Corporativas, Gestão da Estratégia e Governança Corporativa. Colunista da Revista RI desde 2008 e do portal Acionista desde 2019, integrando o Conselho Editorial da RI desde 2023. Coautora dos livros Do Rascunho ao Livro (Editora Sucesso, 2019), Orquestra Societária – a Origem (Editora Sucesso, 2018), e Visões da Governança Corporativa (Editora Saraiva, 2010).
mbran2015@gmail.com

O PRIORITÁRIO PROTAGONISMO DAS EMPRESAS NA AGENDA DO CLIMA

O mundo enfrenta uma encruzilhada climática. Nesse cenário, as empresas têm papel expressivo na jornada contra o aquecimento global, cujas consequências são cada vez mais evidentes nos cataclismos crescentes que se observam no Brasil e no mundo. Enquanto governos oscilam em seus compromissos ambientais, cabe ao setor privado demonstrar resiliência e liderança na trilha da sustentabilidade.

por **SANDRA MORALES**

O retrocesso nos Estados Unidos, segundo maior emissor de gases de efeito estufa, atrás apenas da China, pode até mesmo provocar posições semelhantes de outras nações, em especial as que concorrem de modo mais acentuado com a economia norte-americana. Assim, é temerária a decisão de Donald Trump, no primeiro dia de seu novo governo, de retirar o país do Acordo de Paris, agravada pelos seus atos de março, quando revogou regulamentações climáticas, fechou escritórios de Justiça Ambiental e reafirmou o estímulo aos hidrocarbonetos. São medidas na contramão da transição à economia verde.

Nesse contexto, é ainda mais determinante que as empresas assumam protagonismo, não apenas pelos compromissos ambientais e sociais que devem ser inerentes à sua atividade na civilização contemporânea, como pelo fato de que os consumidores, investidores, *stakeholders* e a sociedade em geral seguem exigindo comprometimento real com a agenda climática, independentemente da postura de governos. Assim, as estruturas de governança corporativa precisam responder de modo firme e competente a essas exigências, incorporando os riscos climáticos às estratégias dos negócios.

No entanto, há uma lacuna preocupante, pois os conselhos de administração ainda demonstram menor preparo para discutir mudanças climáticas e sustentabilidade, conforme aponta uma reveladora pesquisa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): "Perspectiva dos conselheiros e executivos – ambiente de negócios e governança corporativa (2ª edição - 2025)". O levantamento mostra que os aspectos ambientais estão entre os principais temas que requerem maior conhecimento dos colegiados, tanto para as menores quanto para as maiores organizações.

Segundo os conselheiros e executivos das menores empresas, há muito despreparo para discutir mudanças climáticas (28,1%), desastres ambientais (27,6%) e sustentabilidade ambiental (20,7%). Nas maiores, há muito despreparo, na visão dos respondentes, para discutir desastres ambientais (24,2%), avanço da inteligência artificial (23,4) e mudanças climáticas (19,0%).

> **Precisamos reagir. O ano de 2024 foi o mais quente da história com temperatura acima do limite de 1,5º C, meta estabelecida pelo Acordo de Paris, quando em 2015, mais de 190 países se reuniram e firmaram este acordo para limitar o aquecimento global.**

Consequentemente, os temas referentes a mudanças climáticas, redução de emissões e transição energética ainda não são discutidos pelos conselhos de 18,9% destas organizações.

Os dados alertam para a necessidade de um engajamento mais rápido e amplo das estruturas de governança corporativa das empresas de nosso país na agenda do clima. Não podemos ter como exemplo o abandono das metas ambientais e de combate ao aquecimento global verificado em algumas organizações privadas dos Estados Unidos, que aderiram de modo instantâneo à nova política de Trump para o setor.

Cabe ponderar que os atores da iniciativa privada não devem utilizar a agenda ambiental por mera conveniência de marketing ou para alinhamento ao poder político. A responsabilidade socioambiental é um preceito que deve estar cada vez mais arraigado à missão das empresas, sendo muito importante para sua perenidade e êxito em seus mercados. Simplesmente mudar estratégias para se alinhar a discursos hostis ao meio ambiente geram riscos para as próprias companhias e todos os *stakeholders*.

Trata-se de postura que ignora um fato fundamental: a sustentabilidade não é uma questão ideológica, mas um imperativo da boa governança. Os riscos climáticos impactam diretamente as finanças, comprometendo cadeias de suprimento, desvalorizando ativos e aumentando sanções regulatórias. Organizações que negligenciam esses aspectos falham na defesa dos interesses de longo prazo de seus investidores.

No Brasil, os desafios nesse campo tão significativo também são demonstrados em outra pesquisa do IBGC, intitulada "Board Scorecard: a atuação dos conselhos frente aos impactos climáticos e à estratégia net zero". O levantamento indica que apenas 55,1% dos conselheiros acreditam que seus pares entendem as implicações das mudanças climáticas. Poucas empresas incorporam metas climáticas à remuneração de executivos ou à avaliação de riscos. Mais preocupante é que 50,5% das organizações não estabeleceram metas de emissão net zero e 53,3% não consideram a questão climática em decisões de investimento.

Precisamos reagir. O ano de 2024 foi o mais quente da história com temperatura acima do limite de 1,5º C, meta estabelecida pelo Acordo de Paris, quando em 2015, mais de 190 países se reuniram e firmaram este acordo para limitar o aquecimento global. Passado dez anos, os desafios seguem firmes, mas as empresas têm oportunidades concretas de avançar na agenda climática, incorporando metas de sustentabilidade – como transição energética, redução do consumo de água, prática de reciclagem e economia circular e tratamento adequado de resíduos sólidos e efluentes – aos modelos de gestão. Trata-se de um compromisso ético e, sobretudo, um diferencial estratégico. Consumidores estão cada vez mais atentos à responsabilidade socioambiental das marcas que escolhem e muitos dos investidores seguem privilegiando corporações que demonstram resiliência frente às práticas inerentes à sustentabilidade ambiental e social. A transição para uma economia de baixo carbono é irreversível. Resistir a essa tendência significa correr o risco de obsolescência.

Assim, é necessário um compromisso firme das empresas para liderar um irreversível processo de transformação. Tal responsabilidade implica estabelecer metas claras de redução de emissões, adotar fontes de energia renováveis, incorporar critérios ambientais nas decisões de investimento e garantir que toda a cadeia produtiva esteja alinhada às melhores práticas sustentáveis. As organizações que assumirem esse protagonismo contribuirão para conter a crise climática, darão uma resposta assertiva ao poder público e garantirão sua relevância e perenidade em um planeta que pede socorro para viabilizar a vida. **RI**

SANDRA MORALES
é gerente de Impacto Socioambiental do IBGC.
comunicacao@ibgc.org.br

O FUTURO DO SETOR ENERGÉTICO

UMA REVOLUÇÃO QUE EXIGE ESTRATÉGIA, GOVERNANÇA E VISÃO DE LONGO PRAZO

Há 25 anos, quando comecei minha trajetória no direito empresarial e governança corporativa, o setor energético era um campo estável, quase previsível. Hoje, é um dos cenários mais dinâmicos e desafiadores do mundo dos negócios. E se sua empresa ainda não está olhando para isso com a atenção que merece, é hora de acordar.

por **FABRINI MUNIZ GALO**

Não se engane: a transição energética não é apenas uma questão ambiental. É uma revolução que redefine modelos de negócio, cadeias de valor e estratégias corporativas. E quem não se adaptar, vai ficar para trás.

O FUTURO DOS NEGÓCIOS E TENDÊNCIAS

O setor energético está em ebulição. E não falo apenas de painéis solares ou turbinas eólicas. Falo de uma transformação que impacta governança, compliance, estratégia e, claro, o bolso dos acionistas.

A energia solar e eólica já são realidade, mas o verdadeiro jogo começa agora. Falamos de smart grids, armazenamento de energia, hidrogênio verde e até fusão nuclear. Empresas que não investirem em inovação e sustentabilidade vão perder competitividade.

E aqui vai um alerta: não basta apenas adotar tecnologias. É preciso repensar modelos de negócio, estruturas de governança e cadeias de valor. Quem está preparado para isso?

O QUE ESTÁ EM JOGO?

Em breve a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) realizada através de pesquisa realizada com lideranças do setor de energia, óleo e gás, tivemos insights que nos deram uma visão estratégica do setor energético, identificando pontos críticos para seu desenvolvimento. Vamos fazer uma análise rápida, mas profunda.

FORÇAS

- **Recursos Naturais Abundantes:** Países como o Brasil possuem vastos recursos renováveis, como hidrelétricas, sol e vento.
- **Tecnologias Emergentes:** Avanços em energia limpa e digitalização estão impulsionando a eficiência.

- **Demanda Crescente:** A urbanização e a industrialização global aumentam a necessidade por energia.

- **Compromisso com Sustentabilidade:** Acordos internacionais, como o Acordo de Paris, incentivam a transição para fontes limpas.

FRAQUEZAS

- **Dependência de Combustíveis Fósseis:** Muitas economias ainda dependem de petróleo, gás e carvão, dificultando a transição.

- **Infraestrutura Envelhecida:** Redes de transmissão e distribuição obsoletas geram perdas e ineficiências.

- **Custos Iniciais Elevados:** Investimentos em renováveis e tecnologias digitais podem ser proibitivos para alguns *players*.

- **Falta de Capacitação:** A mão de obra qualificada para operar novas tecnologias ainda é escassa.

OPORTUNIDADES

- **Inovação Tecnológica:** Novas soluções, como hidrogênio verde e captura de carbono, abrem caminho para um futuro sustentável.

- **Políticas de Incentivo:** Governos e organizações estão oferecer subsídios e financiamentos para projetos verdes.

- **Mercados Emergentes:** Países em desenvolvimento representam um enorme potencial para expansão de energias renováveis.
- **Parcerias Público-Privadas:** Colaborações podem acelerar a implementação de infraestrutura e tecnologias.

AMEAÇAS

- **Mudanças Climáticas:** Eventos extremos, como secas e furacões, podem afetar a geração e distribuição de energia.

- **Instabilidade Geopolítica:** Conflitos e tensões internacionais impactam o preço e a disponibilidade de combustíveis.

- **Resistência à Mudança:** Interesses econômicos e políticos podem retardar a transição energética.

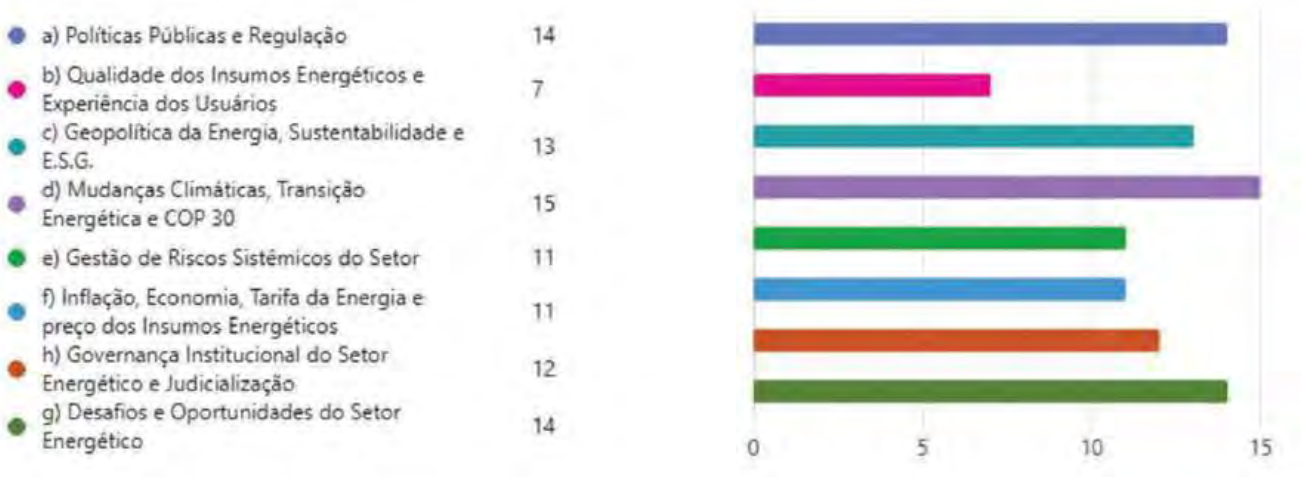
- **Regulamentações Restritivas:** Burocracia e normas desatualizadas podem dificultar a inovação.

E AÍ? SERÁ QUE ESTAMOS PREPARADOS PARA LIDAR COM TUDO ISSO? O QUE FAZER AGORA?

Com mais de duas décadas de experiência em governança corporativa, direito empresarial e sustentabilidade, atuando no setor energético, em empresas estatais e multinacionais, posso afirmar: não há tempo a perder.

Algumas ideias eu gostaria de compartilhar para que possamos entender o momento e percorrer lacunas de oportunidades que podem ser úteis para todos. Principalmente tendo em vista as fortes tendências que identificamos para o setor energético neste ano de 2025:

Temas relevantes do Setor Energético em 2025 – Brasil



Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em janeiro de 2025.

> **O futuro do setor energético é promissor, mas exige ações imediatas e coordenadas. A transição para fontes renováveis, aliada à digitalização e à inovação, pode garantir um suprimento energético sustentável e acessível para todos. No entanto, é crucial superar as fraquezas e ameaças atuais.**

Para caminharmos juntos endereçando e enfrentando os desafios complexos do setor energético, poderíamos, por exemplo: Primeiro, investir em governança robusta. Uma estrutura bem desenhada é a base para decisões estratégicas e sustentáveis. Segundo, integrar ESG (aspectos ambientais, sociais e de governança) de verdade. Não é moda. É sobre construir valor a longo prazo, mitigando riscos e capturando oportunidades. Terceiro, capacitar as equipes. Inovação exige talento. E talento exige investimento. Por fim, pensar grande. O setor energético não é mais sobre gerar energia. É sobre gerar impacto. E impacto gera valor.

O setor energético está em uma encruzilhada. A transição para um modelo sustentável e eficiente é não apenas desejável, mas essencial para a sobrevivência do planeta e das futuras gerações. No entanto, essa mudança exige planejamento estratégico, investimentos robustos e colaboração entre todos os *stakeholders*. Abaixo, apresento recomendações para aperfeiçoar o setor:

1. Investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): Governos e empresas devem priorizar a inovação, especialmente em tecnologias de armazenamento e eficiência energética.
2. Modernizar a Infraestrutura: Redes de transmissão e distribuição precisam ser atualizadas para suportar a integração de fontes renováveis e digitais.
3. Fomentar a Capacitação Profissional: Programas de treinamento devem ser expandidos para preparar a força de trabalho para as novas demandas do setor.
4. Promover Políticas Públicas Eficazes: Subsídios, incentivos fiscais e regulamentações claras são fundamentais para acelerar a transição energética.
5. Fortalecer a Colaboração Global: Países devem trabalhar juntos para compartilhar tecnologias, boas práticas e recursos financeiros.
6. Engajar a Sociedade: Campanhas de conscientização podem aumentar a aceitação e o apoio público a projetos de energia limpa.

O Momento é agora. O setor energético está em transformação. E essa transformação não espera ninguém. Quem agir agora, vai colher os frutos. Quem hesitar, vai ficar para trás.

O futuro do setor energético é promissor, mas exige ações imediatas e coordenadas. A transição para fontes renováveis, aliada à digitalização e à inovação, pode garantir um suprimento energético sustentável e acessível para todos. No entanto, é crucial superar as fraquezas e ameaças atuais, aproveitando as oportunidades que se apresentam. Com planejamento e compromisso, o setor energético pode se tornar um exemplo de resiliência e sustentabilidade, contribuindo para um mundo mais equilibrado e próspero.

Este artigo reflete uma visão estratégica e pessoal sobre o setor energético, com base em tendências atuais e análises críticas. A implementação das recomendações propostas pode pavimentar o caminho para um futuro energético mais brilhante e sustentável. **RI**

FABRINI MUNIZ GALO
é Advogado Empresarial, Professor, Conselheiro, Mentor. Especialista em Governança Corporativa e Mestrando em Direito, com Foco em Inovação e Sustentabilidade.
fabrinigalo@yahoo.com.br

Maestro João Carlos Martins

https://www.revistari.com.br/219/1318

“SUA EMPRESA EVOLUINDO EM HARMONIA”

ECONÔMICA E AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL.

SOCIALMENTE RESPONSÁVEL.

GERIDA ETICAMENTE.

A Orquestra Societária Business (OSB) analisa a maturidade da gestão de empresas e, há mais de 10 anos, desenvolve técnicas para construir Modelos de Gestão Sustentável (MGS).

Nosso trabalho é desenvolvido por especialistas com mais de 30 anos de experiência e validado por pesquisas científicas com profissionais corporativos e acadêmicos, publicações de mais de 100 artigos e livro.

Transforme sua empresa em uma verdadeira Orquestra Societária!

Entre em contato:

www.linkedin.com/in/cidahess/

https://www.revistari.com.br/autor/Cida+Hess

ORQUESTRA SOCIETÁRIA BUSINESS

um amanhã para prosperar

O PERFIL IDEAL DE PRESIDENTE DO CONSELHO

BASEADO NOS DA **APPLE**, **MICROSOFT** E **NVIDIA**

Em Lisboa, a Nova School of Business & Economics (SBE) promove um Programa de certificação avançada em Governança Corporativa no qual me certifiquei em 2024. Na SBE, o *Advanced Corporate Governance Certificate* é concedido mediante a elaboração de um artigo apoiado por um orientador. Procurei extrair os aspectos mais relevantes do artigo que desenvolvi na SBE, focando no papel, perfil e nas características ideais de Presidente do Conselho. A análise tomou como referência presidentes de Conselho das três maiores companhias em valor de mercado atualmente: Apple, Microsoft e NVIDIA.

por **ANNA GUIMARÃES**

O sucesso dessas empresas está diretamente relacionado ao crescimento acelerado da inteligência artificial (IA) e à crescente demanda por infraestrutura digital. Além de seus produtos, estas companhias operam com uma agenda global baseada em estratégias de longo prazo, alto nível de inovação e recursos financeiros robustos para aquisições e expansão. Esse planejamento é liderado pelos Presidentes de Conselho, implementado pelos CEOs e aprovado por três acionistas majoritários — Vanguard Group, BlackRock e State Street Corporation — que, juntos, detêm cerca de 19% das ações da Apple, 20% da Microsoft e 20% da NVIDIA.

A confiança desses investidores institucionais nas BigTechs está ligada a fatores como liderança tecnológica, estabilidade financeira, crescimento sustentável, resiliência em cenários de incerteza e diversificação dos negócios.

A análise dos perfis dos Presidentes de Conselho e da composição dos respectivos Conselhos de Administração — que se caracterizam por serem colegiados diversos, com equilíbrio de gênero e mandatos de longa duração — contribui para traçar o modelo ideal de liderança no Conselho. Esse modelo pode inspirar as companhias que compõem o IBrX100.

Os atuais Presidentes de Conselho das BigTechs — Arthur Levinson (Apple), Satya Nadella (Microsoft) e Jensen Huang (NVIDIA) — apresentam perfis com importantes semelhanças e distinções:

Semelhanças:
- Orientação para a inovação
- Capacidade de transformação
- Liderança de longo prazo

Diferenças:
- Formação acadêmica e trajetória profissional
- Estilos de liderança
- Impacto em áreas específicas

Arthur Levinson guiou a Apple na diversificação de produtos e no fortalecimento de iniciativas nas áreas de saúde e sustentabilidade, o que contribuiu para consolidar a marca em mercados emergentes. Satya Nadella transformou a Microsoft em referência global em computação em nuvem e serviços de inteligência artificial. Jensen Huang, por sua vez, posicionou a NVIDIA como líder em IA e computação de alto desempenho, atuando em mercados que moldam o futuro da tecnologia global.

Estes três líderes demonstram como diferentes abordagens e experiências podem ser igualmente eficazes na condução ao sucesso em grandes companhias de tecnologia. Levinson traz uma perspectiva científica e ética que impulsiona a inovação na Apple; Nadella atua como um transformador cultural e tecnológico; e Huang é um visionário técnico que colocou a NVIDIA na vanguarda da revolução da IA.

As diferenças em formação e estilo de liderança refletem trajetórias únicas em cada empresa. No entanto, todos compartilham compromissos fundamentais: foco em inovação, capacidade de adaptação e visão estratégica de longo prazo.

ESTRUTURA DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS BIGTECHS

Os Conselhos de Administração das BigTechs possuem atualmente as seguintes características:

Estes três líderes demonstram como diferentes abordagens e experiências podem ser igualmente eficazes na condução ao sucesso em grandes companhias de tecnologia. Levinson traz uma perspectiva científica e ética que impulsiona a inovação na Apple; Nadella atua como um transformador cultural e tecnológico; e Huang é um visionário técnico que colocou a NVIDIA na vanguarda da revolução da IA.

Big Tech	Membros	Equidade de gênero	Prazo médio mandato
APPLE	08	50%	9 anos
MICROSOFT	11	45%	6 anos
NVIDIA	12	33%	14 anos

Apple: expansão de ecossistemas e serviços; inovação em saúde digital e wearables; liderança em sustentabilidade; foco em segurança e privacidade de dados.

Microsoft: transformação digital e inovação; expansão global e diversificação de portfólio; foco em inteligência artificial, governança e sustentabilidade.

NVIDIA: liderança em IA e computação de alto desempenho; expansão estratégica e crescimento global; inovação contínua em hardware e software; foco em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Uma característica comum aos três Presidentes de Conselho das BigTechs é a capacidade de adaptação, aspecto que será ainda mais relevante diante dos desafios impostos pela nova política tarifária norte-americana. Além disso, as três BigTechs contam com investidores institucionais de peso, como Vanguard, BlackRock e State Street, que atuam com foco em estratégias de longo prazo.

IMPACTOS GEOPOLÍTICOS E ESTRATÉGIAS DOS CONSELHOS

Em relação aos potenciais impactos da nova política tarifária proposta pelos EUA e suas implicações geopolíticas, observa-se que entre as três BigTechs, a Microsoft possui menor exposição direta por ter como foco principal o desenvolvimento de software e soluções em nuvem.

Por outro lado, Apple e NVIDIA apresentam alta exposição, devido à forte dependência de suas cadeias produtivas instaladas na China. A resposta estratégica dos Conselhos de Administração dessas companhias deve incluir, no caso da Apple, a diversificação da produção e a expansão das receitas via serviços; e, no caso da NVIDIA, a realocação geográfica e a adaptação às políticas de exportação dos EUA.

CONCLUSÕES

À exemplo dos Presidentes de Conselho da Apple, Microsoft e NVIDIA, os Presidentes de Conselho devem ser dotados de um conjunto único de habilidades, como o compromisso com a inovação, promoção do desenvolvimento sustentável, capacidade de adaptação em cenários de incerteza, resiliência, liderança e visão de longo prazo.

A composição diversa dos Conselhos, com pelo menos 33% de equidade de gênero, certamente tem contribuído para o sucesso destas empresas. Destaca-se o caso da Microsoft, cujas cinco conselheiras não possuem formação em tecnologia ou engenharia, mas agregam valor por meio de suas trajetórias profissionais.

Uma característica comum aos três Presidentes de Conselho das BigTechs é a capacidade de adaptação, aspecto que será ainda mais relevante diante dos desafios impostos pela nova política tarifária norte-americana. Além disso, as três BigTechs contam com investidores institucionais de peso, como Vanguard, BlackRock e State Street, que atuam com foco em estratégias de longo prazo.

Apesar de a inovação ser o principal motor dessas companhias, nenhuma delas possui um Comitê de Tecnologia e Inovação em seus Conselhos. A criação desse comitê poderia fortalecer o vínculo entre inovação e governança, aproximando ainda mais essa pauta estratégica das instâncias de decisão corporativa. **RI**

ANNA GUIMARÃES
é presidente do Conselho Consultivo do 30% CLUB Brasil.
30percentclubbrazil@30percentclubbrazil.org

BrazilFoundation 25 YEARS OF SOCIAL IMPACT

NEW YORK GALA

Vamos celebrar os 25 anos da **Brazil**Foundation, reunindo 400 filantropos, executivos e líderes sociais em uma noite dedicada a impulsionar a transformação social no Brasil.

Faça parte dessa mudança. Patrocine ou reserve sua mesa com benefícios exclusivos até dia 15 de abril.

Junte-se à nós!

18 DE SETEMBRO DE 2025

THE PLAZA HOTEL

brazilfoundation.org

GOVERNANÇA NAS TRANSAÇÕES ENTRE PARTES RELACIONADAS E DESVIO DE PODER

Esse tema sempre foi uma preocupação dentro das organizações, especialmente nas companhias de capital aberto. Tanto assim, que a Lei 14.195/2021, alterou a Lei das Sociedades Anônimas para consagrar que é de competência privativa da Assembleia Geral de Acionistas de companhia aberta, a deliberação sobre transações com partes relacionadas que corresponda a mais de 50% (cinquenta por cento) do valor dos ativos totais da companhia constantes do último balanço aprovado.

por **ROSANGELA VALIO CAMARGO**

Mas a realidade é que o ponto de atenção está relacionado aos procedimentos e controles internos para o regular monitoramento dessas transações que, ao atingirem a relevância necessária, possam ser submetidas e avaliadas pelas instâncias de governança da companhia para demonstração do cumprimento do dever de diligência dos administradores.

Para empresas listadas no segmento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, há exigência da instalação de comitê de auditoria, estatuário ou não, que tenha entre suas atividades, a avaliação, o monitoramento e a recomendação à administração quanto a correção ou aprimoramento de suas políticas internas, especialmente a política de transações entre partes relacionadas.

Como melhor referência, utilizamos aqui as exigências do regulamento do Novo Mercado no qual há obrigatoriedade das companhias disporem de uma política de transações entre partes relacionadas para estabelecer os critérios e os procedimentos necessários à identificação de situações individuais que possam envolver conflitos de interesses, como os procedimentos e os responsáveis pela identificação das partes relacionadas e pela classificação dessas operações, além da clara identificação das instâncias de aprovação, a depender do valor envolvido ou de outros critérios de relevância contidos nessas transações.

A responsabilidade das companhias abertas de divulgarem comunicado ao mercado sobre transações com partes re-

> **O Informe de Governança constante do Anexo D à Resolução CVM 80/2022, prevê que as companhias devem ter políticas e práticas de governança visando a assegurar que toda e qualquer transação com parte relacionada seja realizada sempre no melhor interesse da companhia, com plena independência e absoluta transparência, e que o estatuto social deve definir quais transações com partes relacionadas devem ser aprovadas pelo conselho de administração.**

lacionadas está prevista na Resolução CVM 80/2022, para aquelas que se enquadrem nas hipóteses do Anexo F, ou seja, cujo valor total supere o menor dos seguintes valores: (i) R$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais); ou 1% (um por cento) do ativo total da companhia, além de outras operações que, a critério da administração, a transação ou o conjunto de transações correlatas cujo valor total seja inferior aos parâmetros mencionados, pelas características da operação, natureza da relação da parte relacionada com a companhia e a natureza e extensão do interesse da parte relacionada na operação, sejam de interesse do mercado.

Vale mencionar que o Informe de Governança constante do Anexo D à Resolução CVM 80/2022, prevê que as companhias devem ter políticas e práticas de governança visando a assegurar que toda e qualquer transação com parte relacionada seja realizada sempre no melhor interesse da companhia, com plena independência e absoluta transparência (princípio 5.3.), e que o estatuto social deve definir quais transações com partes relacionadas devem ser aprovadas pelo conselho de administração, com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes.

O Informe de Governança, ainda que não seja uma regra a ser seguida, mas uma recomendação que as companhias devam explicar ao mercado as justificativas de sua aplicação ou não, recomenda que o conselho de administração solicite à diretoria alternativas de mercado à transação com partes relacionadas em questão, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos, como a proibição a empréstimos em favor do controlador e dos administradores.

Dada a relevância do tema e os conflitos de interesses que possam surgir dessas operações, o tema continua a ser apontado pela CVM como risco a ser mitigado no plano bienal - supervisão baseada em risco de 2025-2026.

SUPERVISÃO BASEADA EM RISCO | CVM 2025-2026
RISCOS A SEREM MITIGADOS:

- Inadequação à normatização em eleição de administradores e conselheiros fiscais.
- Inadequação das Demonstrações Financeiras às normas contábeis (deficiência nos controles internos)
- Inadequação à normatização da divulgação de Fatos Relevantes e Comunicados ao Mercado.
- Inadequação à normatização em Reorganizações Societárias (incorporação, fusão e cisão).
- Inadequação à normatização em emissão de ações ou títulos conversíveis em ações por subscrição privada.
- Inadequação à normatização em Transações com Partes Relacionadas (TPR).

E nesse sentido, levantamos decisão da CVM de outubro de 2024, relativa ao Processo Administrativo Sancionador CVM nº 19957.010613/2019-01, no qual se apurou responsabilidades de membros do conselho de administração da Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica – CEEE-GT por infração aos arts. 153 e 154 da Lei 6.404/76, por deliberarem sobre a renovação de contrato de mútuo com a coligada, Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica - CEEE-GD.

Por meio de reclamação de investidor, houve questionamento quanto à aprovação em reunião do conselho de administração da CEEE-GT, na qualidade de mutuante, do re-

> **O Informe de Governança, ainda que não seja uma regra a ser seguida, mas uma recomendação que as companhias devam explicar ao mercado as justificativas de sua aplicação ou não, recomenda que o conselho de administração solicite à diretoria alternativas de mercado à transação com partes relacionadas em questão, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos, como a proibição a empréstimos em favor do controlador e dos administradores.**

cebimento de fração ideal de imóvel a título de dação em pagamento de parte do valor devido pela CEEE-D (mutuária), cujo débito foi algumas vezes renegociado em termos de prazo e valor.

Da leitura da decisão colegiada, verifica-se que os conselheiros de administração que se manifestaram expressamente contrários à aprovação dessa transação, deixaram de ser condenados, e que os demais membros do conselho que faziam parte de ambas as empresas, CEEE-GT e CEEE-GD, foram condenados.

Muito embora a deliberação de aprovação do aditamento/renegociação do mútuo tenha cumprido com os rigores procedimentais necessários, incluindo a anuência prévia da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, era de conhecimento dos conselheiros que a CEEE-GD enfrentava dificuldades financeiras que poderiam impactar no adimplemento da transação, inclusive em razão dos argumentos levantados por conselheiro que se manifestou contrariamente de que não havia evidências de que a aprovação do aditamento ao contrato de mútuo seria a melhor aplicação do caixa da CEEE-GT.

Sob o ponto de vista procedimental, após ter sido rejeitada proposta de termo de compromisso, a decisão colegiada da CVM com relatoria de Marina Copola e voto divergente de João Accioly, entendeu que houve o cumprimento do dever de diligência do Art. 153 da Lei 6.404/76, muito embora não tenha a defesa apresentado avaliações de alternativas para o uso dos recursos da CEEE-GT ou as motivações pelas quais entendeu que o contrato atenderia aos interesses da companhia.

Por outro lado, o embasamento da condenação se deu por desvio de poder previsto no art. 154 da mesma Lei, pela ausência de comutatividade na transação que privilegiou os interesses da mutuária CEEE-GD em detrimento da CEEE-GT, atuando no interesse do controlador e com desvio de finalidade, o que foi objeto do voto divergente. Esse processo está em fase de recurso perante o Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional - C. **RI**

ROSANGELA VALIO CAMARGO
é Advogada e consultora, conta com 26 anos de atuação na área jurídica empresarial corporativa, societário, contratos, M&A, governança corporativa e operações de *equity* e *debt*. Rosangela atuou em empresas de capital aberto e fechado, *startup*, holdings familiares, no setor elétrico, em previdência complementar, e no setor da construção civil, e foi *head* do jurídico societário e governança corporativa de empresa listada no Novo Mercado/B3. Rosangela foi membro do IBRI e atualmente é membro do IBGC, IBRADEMP e da Comissão Especial de Direito Bancário da OABSP, tendo sido membro do Conselho Fiscal da EnergisaPrev. Graduada em Direito pela Faculdades Integradas de Guarulhos - FIG, tem LL.M. (Direito Societário) pelo INSPER e pós-graduação em Contratos pela FGV Direito, além de formação de Conselheiros de Administração pelo IBGC.
rosangela@valiocamargo.adv.br

26° ENCONTRO INTERNACIONAL
RELAÇÕES COM INVESTIDORES & MERCADO DE CAPITAIS

REALIZAÇÃO

abrasca

ibri
Instituto Brasileiro de Relações com Investidores

23 e 24 de junho de 2025 - São Paulo/SP

O maior evento de RI e Mercado de Capitais

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

PATROCINADOR DIAMANTE

itaú

PATROCINADORES OURO

blendON

bradesco

btg pactual

Valor ECONÔMICO 25 ANOS

PATROCINADORES PRATA

B3

Deloitte.

DEMAREST

MZ

netshow.me

THE MEDIA GROUP

VALE

ORGANIZAÇÃO

SB Eventos

APOIO ESPECIAL

CESCON BARRIEU ADVOGADOS

SUMAQ

Workiva

PARCEIROS DE MÍDIA

ACIONISTA.COM.BR

RI

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

COMO A NOVA GOVERNANÇA NORTE-AMERICANA ALTERA O HORIZONTE BRASILEIRO

"A cultura é o lugar onde o espírito se torna visível." – Susan Sontag

A cultura corporativa, mutante e por vezes esquiva, é menos o resultado de códigos formais e mais a emanação viva do "espírito do tempo" (*Zeitgeist*) de Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832). Essa visão adquire molde institucional também na governança das empresas. Os EUA são o epicentro de onde irradia, há décadas, o modelo hegemônico de governança empresarial.

por **FRANCISCO PETROS**

No entanto, algo mudou — ou melhor, está em mutação. Desde a ascensão de Donald Trump ao segundo mandato, e sobretudo no ambiente de sua reemergência política, o *ethos* empresarial norte-americano foi submetido a uma tensão cujos reflexos extravasam as fronteiras institucionais e reconfiguram, rapidamente, o paradigma de governança corporativa. Não se trata apenas da política de um homem — mas de um sismo cultural e ideológico que atingiu o coração do modelo de capitalismo liberal, promovendo uma inflexão no eixo moral e estratégico das grandes corporações.

Ao contrário do que muitos previram, Trump não foi uma "disfunção momentânea", mas o catalisador de um realinhamento estrutural alimentado pela desigualdade social e das "novas" identidades e formas de comunicação. Seu discurso avesso ao globalismo, seu ataque sistemático às instituições tradicionais e sua redefinição do papel das corporações na sociedade plantaram sementes que agora florescem, quer queira quer não, na linguagem, nas práticas e nas estratégias de governança de grandes empresas norte-americanas.

A "responsabilidade social corporativa", já consagrada como virtude do capitalismo consciente, começou a ser substituída por uma lógica de eficiência política, de lealdade doméstica e de um realismo operacional ancorado em interesses estratégicos nacionais.

I. UM NOVO *ZEITGEIST* CORPORATIVO: DA PERFORMANCE ÉTICA AO PRAGMATISMO GEOPOLÍTICO

Eu diria que foi a partir de 2017 que se intensificou uma guinada na retórica corporativa norte-americana. A *Business Roundtable*, que em 2019 havia declarado um compromisso com *stakeholders* — trabalhadores, clientes, comunidades e acionistas — foi silenciosamente recuando dessa postura. Em seu lugar, ergueu-se uma filosofia de resiliência estratégica e soberania empresarial.

Diante das crescentes tensões com a China, da desconfiança em relação às cadeias de suprimentos globais (já agravada pela crise do covid-19) e da pressão por "relo-

calização" industrial, o discurso de governança passou a orbitar em torno da segurança, do nacionalismo econômico e do combate ao "*woke capitalism*", que se refere ao fenômeno em que corporações apoiam publicamente causas sociais progressistas para parecerem socialmente conscientes, enquanto mantêm, em última instância, um comportamento orientado ao lucro e evitam mudanças substanciais.

Neste novo contexto, os CEOs norte-americanos deixaram de ser apenas gestores de valor econômico, tornando-se, implicitamente, agentes de um novo pacto nacional — não formalizado, mas eficazmente operante.

II. O REFLEXO TROPICAL: A ABSORÇÃO CRÍTICA PELA GOVERNANÇA BRASILEIRA

A América Latina, como sempre observadora ansiosa dos ventos do Norte, não permanece incólume. No Brasil, a meu ver, essa nova lógica de governança começa a transbordar os manuais jurídicos e a penetrar, com diferentes intensidades e velocidades, os conselhos de administração, os comitês de integridade e os modelos de ESG.

Mas aqui, como diria Lévi-Strauss, tudo é reconfigurado pelo *bricolage cultural*, expressão que aqui traduz a maneira como ideias estrangeiras são adaptadas — ou distorcidas — em meio a tradições locais. A governança corporativa brasileira, historicamente marcada por um hibridismo entre o normativo (inspirado em modelos como o do *Sarbanes-Oxley Act*) e o patrimonialismo estrutural das elites econômicas locais, passa a experimentar novas tensões.

Entretanto, a incorporação acrítica dessas práticas pode conduzir a um esvaziamento daquilo que se tenta promover como maturidade institucional da governança brasileira. A substituição da ética pela estratégia, do compromisso social pelo risco político, da diversidade pela neutralidade programática, produz no Brasil não um fortalecimento da governança, mas sua caricatura – afinal, nossa desigualdade já é estrutural e evidente.

III. A GOVERNANÇA COMO ESPAÇO DE TENSÃO ENTRE RACIONALIDADE E IMAGINAÇÃO

A questão central, portanto, é saber se a governança brasileira conseguirá resistir à tentação de copiar os formatos sem traduzir os significados. A governança não é um fim em si mesma. É uma linguagem, uma forma de traduzir o que "pensa e como age" uma pessoa jurídica. E como toda linguagem, pode ser colonizada.

O risco que se impõe é que, ao emular o novo *ethos* norte-americano — hiperindividualista, impositivo, protecionista e, no uso de vocábulo mais forte, cínico — as empresas brasileiras abandonem a construção de uma governança mais orgânica, sensível às desigualdades locais e à precariedade de instituições republicanas.

Neste ponto, é possível vislumbrar um alerta. O estilo da nova governança que emerge do pós-Trump é o da força. Mas o Brasil não precisa de mais força — precisa de mais imaginação institucional, de mais precisão (quiçá, redução) regulatória, de mais engenho jurídico e de partícipes da governança corporativa mais efetivos e conscientes.

IV. CONCLUSÃO: ENTRE O CONTÁGIO E A AUTONOMIA

A governança corporativa brasileira vive, neste momento, entre dois espelhos: um que reflete o viés, digamos, "instrumental" de um novo capitalismo político vindo dos EUA, e outro que revela suas próprias lacunas democráticas e estruturais. Entre esses dois polos, há uma escolha a ser feita — não técnica, mas cultural e brasileira.

Importar modelos de governança não é apenas um ato de racionalidade institucional; é um gesto político. O Brasil, como democracia em busca de profundidade e permanência, não pode se permitir o luxo de copiar a superficialidade. A governança precisa ser um instrumento de transformação social, não de perpetuação de assimetrias e injustiças sociais profundas.

O que está em jogo, afinal, não é apenas como se administram empresas, mas que tipo de país estamos autorizando — por ação ou omissão — a emergir do seio de nossas práticas corporativas. E, se é verdade que toda forma de governança é também uma forma de linguagem, talvez devêssemos reaprender a falar — com mais precisão, mais sensibilidade e, sobretudo, mais consciência de que o futuro não será importado: será escrito aqui. **RI**

FRANCISCO PETROS
é economista e advogado. Conselheiro de Administração e de membro de outros órgãos de governança corporativa. Foi Presidente da APIMEC-SP e da Comissão de Supervisão dos Analistas do Mercado de Capitais. É conselheiro do IASP – Instituto dos Advogados de São Paulo e membro da Comissão de Mercado de Capitais da OAB – Nacional.
francisco.petros@fflaw.com.br

LEONA FORMAN

Câmara de Comércio Brasil-EUA homenageia **Leona Forman**, fundadora da **BrazilFoundation**, por seu legado filantrópico.

Evento de gala *Person of the Year Awards* reconhecerá trajetória da filantropa em Nova York no dia 14 de maio de 2025. Realizado anualmente desde 1970 pela Câmara de Comércio Brasil-EUA, o *Person of the Year Awards Gala Dinner* homenageia dois líderes – um do Brasil e um dos Estados Unidos – que tenham sido importantes para o estreitamento dos laços entre os países. Fazem parte da lista dos homenageados nomes como Fernando Henrique Cardoso, Bill Clinton, Henrique Meirelles e Henry Kissinger.

por **RONNIE NOGUEIRA**

O evento também distingue projetos e personalidades do setor social nas categorias "Lifetime Achievement in Social Responsibility Award", voltada à contribuição e legado em responsabilidade social, categoria na qual a fundadora da **Brazil**Foundation, **Leona Forman**, será a homenageada neste ano; "Philanthropy Award", que reconhece a dedicação de uma organização à filantropia, promovendo a melhoria da sociedade em geral; e "Social Responsibility in Leadership Development Award", que premia o empreendedorismo em responsabilidade social na área de desenvolvimento de liderança, promovendo a melhoria da sociedade em geral.

O prêmio reconhece as contribuições de Leona para o fortalecimento da filantropia, especialmente no Brasil, e o impacto de sua dedicação na construção de redes de apoio globais, na mobilização de investimentos sociais estratégicos e nas mudanças transformadoras em comunidades de todo o país. A entrega será no dia 14 de maio, durante o jantar de gala do Person of the Year Awards, no Museu Americano de História Natural, em Nova York.

LEONA FORMAN

A cerimônia reunirá líderes de destaque das comunidades empresarial, financeira e diplomática de todo o mundo, além de apresentar uma série de programas paralelos projetados para destacar as realizações do Brasil e exibir as oportunidades de negócios e investimentos disponíveis no país.

Leona criou a **Brazil**Foundation no ano 2000, com objetivo de conectar a filantropia internacional – incluindo brasileiros e brasileiras que desejavam retribuir ao país – com organizações sociais no Brasil. Desde então, a fundação desempenha um papel fundamental no apoio a iniciativas que promovem educação, justiça social, igualdade de gênero, empreendedorismo e sustentabilidade ambiental.

"Receber este prêmio é um reconhecimento da minha trajetória e do poder da filantropia para transformar vidas. Quando fundei a **Brazil**Foundation, sonhava em criar uma ponte entre aqueles que queriam contribuir e as organizações que atuam na redução das desigualdades e na geração de oportunidades no Brasil. Ver esse movimento crescer e impactar tantas vidas, contando com a confiança de diferentes setores da sociedade, reafirma minha convicção na força da solidariedade e do compromisso coletivo", ressalta Leona Forman.

Com 25 anos de atuação no Brasil, a **Brazil**Foundation mobiliza recursos para investir em ações capazes de transformar vidas, por meio da conexão de líderes e organizações da sociedade civil com uma rede global de apoio que promove equidade, justiça socioambiental e oportunidades no país. Em mais de duas décadas, a BrazilFoundation já investiu US$ 53 milhões em 930 organizações em 300 cidades do Brasil, estabelecendo-se como uma instituição filantrópica líder de alcance nacional.

"Leona não apenas transformou a **Brazil**Foundation em um modelo global de filantropia eficaz, mas também inspirou uma nova geração de investidores sociais dedicados a gerar um impacto profundo e duradouro", afirma Rebecca Tavares, CEO e presidenta da BrazilFoundation.

Antes de se dedicar ao seu projeto pessoal de filantropia, Leona exerceu cargos de liderança sênior por mais de duas décadas na Organização das Nações Unidas (ONU), nas áreas de informações públicas e comunicação estratégica. Entre seus feitos, fortaleceu o alcance e o envolvimento de uma rede global de 70 centros de informações públicas da entidade e promoveu a colaboração com mais de 1.600 organizações da sociedade civil (OSC) em todo o mundo.

"Receber este prêmio é um reconhecimento da minha trajetória e do poder da filantropia para transformar vidas. Quando fundei a BrazilFoundation, sonhava em criar uma ponte entre aqueles que queriam contribuir e as organizações que atuam na redução das desigualdades e na geração de oportunidades no Brasil. Ver esse movimento crescer e impactar tantas vidas, contando com a confiança de diferentes setores da sociedade, reafirma minha convicção na força da solidariedade e do compromisso coletivo."

Formada em jornalismo e especialista em comunicação, Leona estudou na Universidade de Paris, no Institut Français de Presse (França), fez mestrado na Escola de Jornalismo da Universidade de Columbia (EUA) e bacharelado na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Foi correspondente cultural de "O Globo" na França e redatora da revista "Realidade", morando em Chicago e no Timor Leste.

Nascida em Tianjin, na China, em uma família de refugiados judeus russos, a fundadora da **Brazil**Foundation passou por uma experiência de deslocamento no início da vida. Durante a Revolução Chinesa, sua família foi forçada a fugir mais uma vez, estabelecendo-se no Rio de Janeiro em 1953. A experiência de uma nova cultura e idioma aos 13 anos moldou profundamente seu compromisso duradouro com a cidadania global e a justiça social. **RI**

DEMOCRACIA RANDÔMICA

Em um discurso proferido na Câmara dos Comuns do Reino Unido, em 11 de novembro de 1947, Winston Churchill, com sua habitual ironia, realizou uma célebre defesa da democracia liberal. Reconhecendo suas imperfeições - como a lentidão dos processos, a instabilidade institucional e a tendência à demagogia - afirmou: "*Muitas formas de governo já foram experimentadas e serão experimentadas neste mundo de pecado e desgraça. Ninguém afirma que a democracia seja perfeita ou onisciente. De fato, já foi dito que a democracia é a pior forma de governo, exceto por todas as outras que já foram experimentadas de tempos em tempos...*".

por **JURANDIR SELL MACEDO**

A democracia surgiu em Atenas, no século VI a.C., como uma reação ao tiranismo e às oligarquias que predominavam na Grécia Antiga. Buscava distribuir o poder político mais amplamente entre os cidadãos, evitando sua concentração nas mãos de um único governante ou de uma elite restrita. Contudo, ainda era um regime restritivo, pois somente uma minoria participava: homens livres, maiores de 30 anos, nascidos em Atenas e com plenos direitos civis. Mulheres, escravizados e estrangeiros eram inteiramente excluídos da participação política.

Passei minha juventude sob a égide de um regime autoritário e vivenciei, em primeira pessoa, os horrores daquele período. Como jovem universitário, participei ativamente das manifestações das "Diretas Já". Como milhões de brasileiros, sofri com a derrota da Emenda Constitucional

> **"Recordo com orgulho meu primeiro voto para presidente, seguido, entretanto, pela frustração de, no segundo turno, precisar escolher entre candidatos que representavam, para mim, apenas o mal menor."**

Dante de Oliveira no Congresso Nacional. Vibrei com a vitória de Tancredo Neves sobre o candidato dos militares e, logo depois, fui tomado pela dor com sua morte — ele, que simbolizava, para muitos de nós, a união e a esperança em um novo Brasil. Recordo com orgulho meu primeiro voto para presidente, seguido, entretanto, pela frustração de, no segundo turno, precisar escolher entre candidatos que representavam, para mim, apenas o mal menor.

Desde então, testemunho uma inquietante intensificação da polarização política, reduzida cada vez mais a um confronto entre extremos. Radicais de direita e de esquerda encontram nas redes sociais um terreno fértil, onde discursos exaltados e intolerantes prosperam, marginalizando as vozes moderadas que frequentemente apontam soluções mais equilibradas e razoáveis.

A imprensa, que no século XIX foi elevada à condição de "quarto poder" por sua capacidade de fiscalizar o Estado, enfrenta hoje desafios sem precedentes. No século XX, a existência de uma imprensa livre consolidou-se como um dos pilares fundamentais para avaliar o grau de maturidade democrática de um país. Contudo, interesses econômicos e políticos cada vez mais poderosos fragilizam sua independência. No século XXI, as redes sociais — embora ampliem o acesso à expressão pública — multiplicam discursos extremistas, desinformação e bolhas ideológicas, pois carecem de mediação editorial e algoritmos priorizam engajamento sobre precisão.

O resultado é um ambiente político fragmentado, no qual o debate público se degrada em confrontos constantes e as instituições representativas sofrem uma preocupante crise de legitimidade. A confiança nos partidos e nos parlamentos diminui, a participação cívica enfraquece e ganha força a negação da política, dos parlamentos e até mesmo do próprio Judiciário como espaços legítimos para construção do bem comum.

É fácil concordar com Churchill ao reconhecer que a democracia é imperfeita, mas que ainda não se descobriu um regime superior a ela. Contudo, é legítimo questionar se não poderíamos aprimorá-la, especialmente diante dos custos cada vez mais elevados de elegermos extremistas. Mesmo uma das democracias mais consolidadas do mundo, como a americana, vem arcando com prejuízos financeiros astronômicos e enfrentando resultados extremamente incertos em razão da escolha de um líder radical.

Nesse contexto, ganha força a proposta da democracia randômica — ou sortitiva — como alternativa à democracia representativa tradicional. Nesse modelo, os representantes não seriam escolhidos por eleições diretas, mas selecionados por sorteio, tal como ocorria em Atenas, onde vários cargos públicos eram preenchidos por aleatoriedade. A lógica por trás disso é simples: o sorteio elimina vieses pessoais, influências econômicas e a corrupção inerente às campanhas eleitorais.

“Nesse contexto, ganha força a proposta da democracia randômica — ou sortitiva — como alternativa à democracia representativa tradicional. Nesse modelo, os representantes não seriam escolhidos por eleições diretas, mas selecionados por sorteio, tal como ocorria em Atenas, onde vários cargos públicos eram preenchidos por aleatoriedade. A lógica por trás disso é simples: o sorteio elimina vieses pessoais, influências econômicas e a corrupção inerente às campanhas eleitorais.”

Atualmente, duas iniciativas se destacam na defesa e experimentação da democracia randômica: a Sortition Foundation, sediada no Reino Unido, e a Democracy R&D, uma rede internacional que auxilia governantes na tomada de decisões complexas e na construção da confiança pública.

Entre as vantagens desse modelo destacam-se a ampliação da representatividade, a redução da corrupção e a promoção de decisões mais fundamentadas e racionais, livres das distorções das *fake news* — especialmente preocupantes com a expansão da inteligência artificial. Ao permitir que cidadãos comuns participem diretamente da elaboração de políticas, o modelo fortalece a legitimidade das decisões públicas e contribui para a renovação das instituições democráticas.

A democracia randômica propõe que cidadãos sejam sorteados para integrar assembleias ou conselhos temporários, encarregados de debater e decidir sobre políticas públicas. A seleção utiliza critérios que garantem diversidade demográfica e regional, refletindo fielmente a composição social em termos de idade, gênero, origem social e outras variáveis.

Tomemos como exemplo a reforma do Imposto de Renda, atualmente em discussão no Congresso Nacional. Poderia ser formada uma amostra estratificada da população brasileira, cujos integrantes seriam sorteados. A Justiça Eleitoral arcaria com os custos envolvidos, incluindo a manutenção dos salários e a compensação financeira aos empregadores pela ausência temporária desses cidadãos. Durante um período determinado, ausente das redes sociais, esses cidadãos debateriam com economistas, empresários, representantes do governo e especialistas contrários e favoráveis às propostas, tomando uma decisão informada e coletiva.

Esses "conselhos de cidadãos" poderiam ser convocados para diversas decisões e, futuramente, à medida que o sistema fosse assimilado pela sociedade, até mesmo para a escolha dos mandatários do Poder Executivo ou dos integrantes do Supremo Tribunal Federal.

Entre as vantagens desse modelo destacam-se a ampliação da representatividade, a redução da corrupção e a promoção de decisões mais fundamentadas e racionais, livres das distorções das fake news — especialmente preocupantes com a expansão da inteligência artificial. Ao permitir que cidadãos comuns participem diretamente da elaboração de políticas, o modelo fortalece a legitimidade das decisões públicas e contribui para a renovação das instituições democráticas. A ausência de caras campanhas eleitorais elimina incentivos ao populismo e reduz significativamente a influência do lobby e do financiamento privado.

Vivemos um momento desafiador para as democracias, em que o espectro do tiranismo ronda democracias que pareciam sólidas. A insatisfação com a política tradicional e a crescente fragmentação social impelem a busca por novas formas de participação. Toda inovação parece, a princípio, absurda, porém, diante das ameaças do presente, o imobilismo pode ser ainda mais perigoso. **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

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**

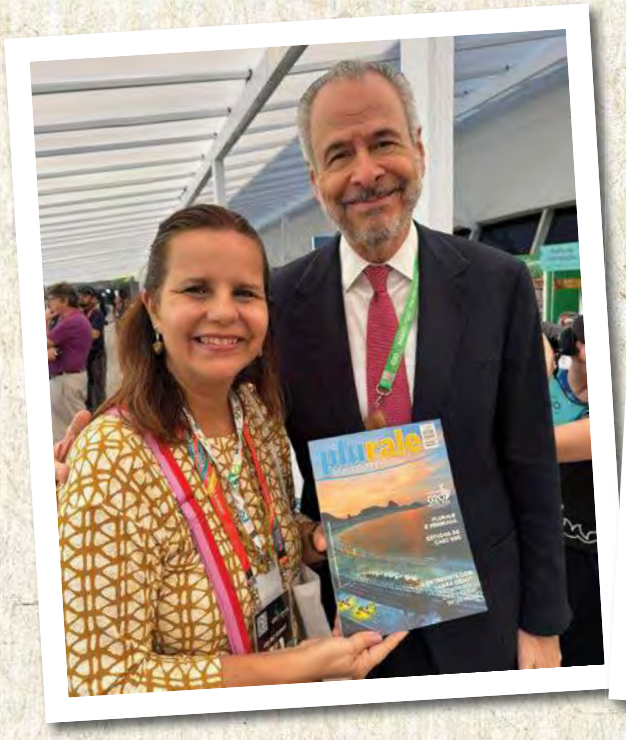
plurale
em revista

COP30

BELÉM • BRASIL • 2025

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

AMAZÔNIA



PLURALE ESTARÁ EM BELÉM NA COBERTURA DA **COP30** COM EDIÇÃO ESPECIAL. ANUNCIE TAMBÉM!

plurale em revista 17 anos

Plurale: Plural até no nome www.plurale.com.br
e-mail: **soniaararipe@plurale.com.br**

IBRI RI cria VALOR Notícias

> O IBRI é sinônimo de *networking*, troca de experiências e discussão das melhores práticas de RI.

MATHEUS CAMPOS DE MATOS,
Analista sênior de RI na CEMIG

por JENNIFER ALMEIDA
PÁGINA 54

26º. Encontro de RI e Mercado de Capitais terá mesas-redondas com especialistas
PÁGINA 57

IBRI promove webinar: "O mercado de capitais ainda valoriza o ESG?
PÁGINA 59

Fernanda Brienza particioa de episódio da 4ª. temporada do IR Talks da MZ
PÁGINA 60

“O IBRI é sinônimo de networking, troca de experiências e discussão das melhores práticas de RI.”

Matheus Campos de Matos, analista sênior de RI na CEMIG

Matheus Campos de Matos trabalha na Cemig (Companhia Energética de Minas Gerais) há mais de dez anos e passou por diversas áreas dentro da empresa, como gestão empresarial e imobiliária. Há cinco anos ingressou no time de Relações com Investidores e atualmente é analista sênior de RI na Cemig. “Sou associado do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) desde que comecei a trabalhar na área de RI”, conta.

por **JENNIFER ALMEIDA**

Segundo ele, a Cemig sempre teve, por meio do departamento de RI, uma relação muito próxima com o Instituto e reconhece a importância dessa parceria. “Por isso, fazer parte do IBRI foi uma decisão natural. Após alguns anos de participação ativa, recebi o convite da Marina Miranda, diretora regional do IBRI Minas Gerais, para atuar como diretor-adjunto — um convite que aceitei com grande satisfação”, descreve.

Para Matheus Campos, o IBRI é sinônimo de *networking*, troca de experiências e discussão das melhores práticas da área. Representa desenvolvimento profissional. “É raro encontrar uma associação com um ambiente tão receptivo, em que os profissionais realmente se ajudam e colaboram uns com os outros. Fui muito bem acolhido e hoje procuro retribuir, seja facilitando o acesso de novos integrantes ou apoiando o desenvolvimento de novos talentos”, comenta.

Na visão do analista sênior de RI da Cemig, o Instituto é um parceiro fundamental dos profissionais de RI. Atua em todas as frentes relevantes da área e defende ativamente os interesses da comunidade no mercado de capitais. Seja apoiando

MATHEUS CAMPOS DE MATOS

> **Façam do estudo um hábito constante. Associar-se ao IBRI é fundamental. A mentoria oferecida por profissionais experientes aos novos associados é um diferencial importante nesse início de carreira. O sucesso como RI depende de uma sólida base de conhecimento técnico-financeiro, entendimento do negócio em que se atua e, principalmente, de uma comunicação clara e eficaz.**

a recolocação profissional, seja contribuindo em consultas públicas da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) para elaboração ou alteração de resoluções. Em sua visão, o Instituto tem "uma presença essencial e estratégica".

No início de 2025, Matheus Campos de Matos decidiu fazer a Certificação do Profissional de Relações com Investidores (CPRI) oferecida pelo IBRI. "Sempre tive o desejo de fazer a certificação, mas o tempo era sempre um obstáculo. No início do ano, decidi resolver isso: entrei no site, marquei a prova e salvei no meu calendário — sem desculpas. A certificação traz respaldo para o departamento e para a companhia. É um sinal claro de que a empresa valoriza a qualidade no atendimento aos acionistas e respeita as instituições reguladoras e as normas vigentes. Além disso, é uma excelente oportunidade para revisar os fundamentos da profissão e identificar pontos que precisam ser reforçados", revela.

DESAFIO PROFISSIONAL

Matheus Campos compartilha um desafio profissional e como o superou. "Um grande desafio nosso foi reestruturar a área de RI para alcançar as metas estabelecidas, mesmo com um quadro de pessoal mais enxuto. Conseguimos superar esse cenário por meio da inovação. Nos últimos anos, contamos com um avanço tecnológico significativo — em parte acelerado pela pandemia — que nos permitiu agilizar processos, reduzir custos e aumentar a eficiência", declara.

Segundo ele, a empresa adotou ferramentas de BI (*Business Intelligence*), investiu em plataformas e *softwares* especializados, aprimorou os materiais de apresentação e ampliou os canais de comunicação com os investidores, incluindo maior presença nas redes sociais. "Reformulamos por completo nosso site e relatórios, sempre guiados pelas melhores práticas de mercado e pelo uso estratégico da tecnologia. Acredito que a inteligência artificial terá um papel cada vez mais relevante, especialmente na elaboração de relatórios e análise de dados. A única certeza é a mudança, e precisamos estar preparados para ela", opina.

Para o analista sênior de RI da Cemig, o IBRI foi muito importante para ajudá-lo a superar os desafios que surgiram ao longo de sua carreira. "Embora atue na equipe de Relações com Investidores, também sou investidor e, como tal, tenho minhas referências: empresas que considero exemplos no relacionamento com *stakeholders*. O IBRI foi essencial para que eu me conectasse com profissionais e empresas com as melhores práticas que buscávamos implementar", afirma.

CONSELHO PARA OS INICIANTES

O primeiro conselho de Matheus para os profissionais de RI que estão em início de carreira é estudar. "Façam do estudo um hábito constante. Associar-se ao IBRI é fundamental. A mentoria oferecida por profissionais experientes aos novos associados é um diferencial importante nesse início de carreira. O sucesso como RI depende de uma sólida base de conhecimento técnico-financeiro, entendimento do negócio em que se atua e, principalmente, de uma comunicação clara e eficaz", conclui.

Para se associar ao IBRI, basta acessar: **https://www.ibri.com.br/pt-br/ficha-de-inscricao/**

Para mais informações e inscrições para o processo de Certificação do Profissional de Relações com Investidores, basta acessar: **http://www.cpri.com.br/**

Prêmio APIMEC IBRI celebra a importância da Governança

“O Prêmio APIMEC IBRI celebra a importância da Governança madura e os profissionais que fizeram sua parte nesse universo tão complexo, que é o mercado de capitais brasileiro. O Prêmio celebra, também, a todas e a todos que lutam bravamente por um mercado de capitais cada vez mais íntegro, transparente, responsável e sustentável. Afinal, esses são os pilares da Governança Corporativa”, afirma **Luis Navarro**, sócio de consultoria na Forvis Mazars no Brasil.

por **RODNEY VERGILI**

A Forvis Mazars é uma rede global com mais de 100 anos de atividade e 20 anos de presença no Brasil. “A Forvis Mazars e seus mais de 40 mil funcionários ao redor do mundo buscam auxiliar seus clientes em prol da construção de um mundo mais justo e próspero, um propósito que sempre norteia as nossas ações. O mercado de capitais está inserido nisso, assim acreditamos e apoiamos o Prêmio”, destaca Luis Navarro.

Como uma rede global de serviços de auditoria externa, consultoria, financial advisory e consultoria tributária, a Forvis Mazars entende que um mercado de capitais cada vez mais maduro e robusto mostra um país mais sério e preocupado com a Governança e com a Sustentabilidade. “Entendemos que, de certa forma, o Prêmio APIMEC IBRI motiva os profissionais a serem mais diligentes e severos em suas análises, considerações e comunicações ao mercado”, declara Luis Navarro.

O executivo ainda acrescenta que “na Forvis Mazars, ajudamos líderes de diversos setores - como gestão, finanças, riscos e Recursos Humanos - a alcançarem os seus objetivos. Tudo isso só é possível, uma vez que as nossas soluções combinam o conhecimento técnico e a agilidade de nossos especialistas, tecnologia de ponta e um profundo conhecimento, para que sua empresa alcance os resultados almejados”.

LUIS NAVARRO

PRÊMIO APIMEC IBRI

A APIMEC Brasil (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Brasil) e o IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) promoveram a 5ª edição do Prêmio APIMEC IBRI, que destaca os mais votados nas sete categorias do prêmio. A cerimônia de premiação foi realizada em 28 de novembro de 2024, no Hotel Blue Tree Premium Faria Lima, em São Paulo (SP), celebrando as melhores práticas e profissionais que impulsionam o mercado de capitais no Brasil.

A 5ª edição do prêmio foi um marco importante para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro. A APIMEC Brasil e o IBRI reafirmam seu compromisso com a transparência, boas práticas e governança corporativa, celebrando os profissionais e as empresas que mais se destacaram na promoção de um ambiente de investimentos mais ético e competitivo.

O prêmio contou com o patrocínio das empresas Base Exchange, Bocater Advogados, Forvis Mazars, Innova – All Around The Brand, Madrona Fialho Advogados e MZ, que apoiam iniciativas voltadas para a valorização do mercado de capitais e o aprimoramento das práticas de análise e Relações com Investidores no Brasil.

Os vencedores da 5ª edição do Prêmio APIMEC IBRI nas sete categorias foram: (a) Melhor Analista de Valores Mobiliários Pessoa Natural: Eduardo Whitaker de Assumpção Mattos Rosman (Banco BTG Pactual); (b) Melhor Analista de Valores Mobiliários Pessoa Jurídica Small Cap: AGF Análise de Investimentos; (c) Melhor Analista de Valores Mobiliários Pessoa Jurídica Middle/Large Cap: Banco BTG Pactual; (d) Melhor Profissional de Relações com Investidores Small/Middle Cap: Jéssica Cristina Cantele (Frasle Mobility); (e) Melhor Profissional de Relações com Investidores Large Cap: Mariana Velho Dutra (Gerdau); (f) Melhor Prática e Iniciativa de Relações com Investidores Small/Middle Cap: Randoncorp; e (g) Melhor Prática e Iniciativa de Relações com Investidores Large Cap: Banco do Brasil.

Para acompanhar o vídeo da solenidade do Prêmio APIMEC IBRI 2024, basta acessar: **https://bit.ly/SolenidadeAPIMECIBRI2024**

Para mais informações e conhecer o Regulamento da 6ª edição do Prêmio APIMEC IBRI 2025, basta acessar: **www.premioapimecibri.com.br**

26º Encontro de RI e Mercado de Capitais terá mesas-redondas simultâneas com especialistas

O 26º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais acontece nos dias 23 e 24 de junho de 2025, no Teatro B32, localizado na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.732, em São Paulo (SP).

O evento anual é realizado pela ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas) e pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), reunindo especialistas de mercado, RIs de grandes empresas e representantes de órgãos reguladores.

Além dos painéis normalmente constantes do programa, haverá uma hora no dia 23 de junho de 2025 com dez mesas-redondas simultâneas com especialistas. O objetivo é reunir dez interessados em cada mesa-redonda para esclarecer dúvidas com especialistas em cada tema.

O evento já conta com os seguintes patrocinadores: Diamante – Itaú Unibanco; Ouro – blendOn; Bradesco; BTG Pactual; e Valor Econômico; e Prata – B3 (Brasil, Bolsa, Balcão); Deloitte; Demarest; MZ; TheMediaGroup; e Vale. Apoio especial: Cescon Barrieu; Netshow.me; Sumaq e Workiva. Parceiros de mídia: Portal Acionista e Revista RI.

Para mais informações sobre o 26º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, basta acessar: **https://encontroderi.com.br**

Programa TOP está com inscrições abertas até 30 de maio de 2025

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) apoia o Programa TOP de Formação de Professores, realizado pelo Comitê Consultivo de Educação da CVM (Comissão de Valores Mobiliários). A edição chega com novidades para 2025, sendo que as duas principais mudanças são: a inclusão de turmas híbridas (presencial e on-line) e a possibilidade de participação de professores de ensino médio e técnico. As inscrições são gratuitas e estão abertas até 30 de maio de 2025. Professores vinculados a instituições de ensino de nível médio, técnico ou superior (graduação ou pós-graduação), que lecionam, ou tenham lecionado nos últimos dois anos, disciplinas relacionadas ao Mercado de Capitais e Educação Financeira podem se inscrever para os dois cursos disponíveis: Programa TOP XXVII (14/07/2025 a 18/07/2025). Programa TOP V - Planejamento Financeiro Pessoal (21/07/2025 a 23/07/2025). Serão disponibilizadas 50 vagas presenciais e 50 vagas on-line para cada um dos cursos.

Para mais informações, basta acessar:
https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/noticias/2025/com-novidades-edicao-2025-do-programa-top-tem-inscricoes-abertas-ate-30-5

O QUE É O PROGRAMA TOP

O Programa TOP de Treinamento de Professores é um curso promovido semestralmente, com duração normal de cinco dias, voltado para a atualização de docentes que lecionam disciplinas relacionadas ao mercado de capitais. Além da oportunidade para se informar sobre novidades e novas tecnologias, o curso permite aliar à teoria financeira aquela visão prática de operadores e instituições, que nem sempre pode ser obtida quando não há contato permanente com o mercado. O intuito do programa é apoiar o desenvolvimento de projetos que contribuam para promover melhores padrões de educação financeira da população, objetivando o desenvolvimento do mercado de valores mobiliários e impactando professores e alunos para que se tornem agentes da transformação. O Programa TOP é uma iniciativa do Comitê Consultivo de Educação da CVM, que, além da Autarquia, é composto pelas seguintes instituições: ABRASCA, ABVCAP, ANBIMA, ANCORD, APIMEC, ABCRIPTO, B3, IBGC, IBRI e Planejar.

Conheça a Série Livros TOP, disponível,
de forma gratuita, no Portal do Investidor:
https://www.gov.br/investidor/pt-br e https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/publicacoes-educacionais/livros-cvm

Confira o regulamento do Programa TOP 2025:
https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/comite-consultivo-de-educacao-da-cvm/iniciativas/projetos/regulamento-top-2025atualizado.pdf/

Para se inscrever até 30 de maio de 2025, basta acessar:
https://pt.surveymonkey.com/r/inscricao-programa-top-2025

Participe da pesquisa de **Maturidade em Inteligência Artificial para Profissionais de Relações com Investidores**

O IBRI está realizando pesquisa sobre a maturidade em inteligência artificial para profissionais de Relações com Investidores com o objetivo de avaliar a adoção de tecnologias de IA (Inteligência Artificial). As respostas ajudarão a compreender o cenário atual, identificar oportunidades e desafios para a implementação dessas tecnologias no setor. Todas as respostas são confidenciais e serão analisadas de forma agregada. Participe! A duração é de 5 minutos. Para participar da Pesquisa de Maturidade em Inteligência Artificial para Profissionais de Relações com Investidores, basta acessar: **https://bit.ly/PesquisaMaturidadeIA**

B3 prorroga o prazo de votação da **Audiência Restrita do Novo Mercado** até 30/06/2025

A B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) em atendimento formulado pela ABRASCA e pelo IBRI prorrogou o prazo de votação da Audiência Restrita para o projeto de evolução do Novo Mercado até 30 de junho de 2025. Dessa forma, as companhias listadas no segmento do Novo Mercado terão três meses para enviar seu voto (de 01 de abril de 2025 a 30 de junho de 2025). Flavia Mouta Fernandes, Diretora de Emissores da B3, enviou correspondência para Luiz Roberto Cardoso, Presidente Executivo do IBRI, destacando que a contribuição das Associações e companhias listadas no segmento é "de extrema importância para todas as fases do projeto de evolução do Novo Mercado. Por este motivo realizamos diversos encontros, presenciais e on-line, bem como atendemos todos os pedidos de reunião para tratar do tema, para avaliar as sugestões apresentadas e realizar ajustes nas propostas. Esta proximidade com todos os interessados contribuiu significativamente para o processo de elaboração da proposta que contempla diversas sugestões e que se encontra na etapa final de Audiência Pública. Mais uma vez, agradecemos o interesse em contribuir com a evolução do Novo Mercado, rumo ao maior desenvolvimento da governança corporativa no mercado de capitais brasileiro".

IBRI promove webinar: **"O mercado de capitais ainda valoriza ESG?"**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) realizará, em 22 de maio de 2025, das 09:00 às 10:00, o webinar "O mercado de capitais ainda valoriza ESG?". O evento acontece no canal do IBRI no YouTube e conta com a participação de Danilo Maeda, Diretor-Geral da Beon Sustentabilidade, e Fabio Alperowitch, Fundador da Fama re.capital. A moderação será de Jennifer Almeida, Subcoordenadora da Comissão ESG do IBRI. Na ocasião, os palestrantes vão comentar se é o fim do ESG (do inglês, Environmental, Social and Governance; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança) no mercado financeiro e de capitais; se os investimentos ESG no Brasil vão perder – ou não – o fôlego, como os investidores estão analisando o cenário global.
Para participar, basta acessar: https://www.youtube.com/@ibri6820

Subcoordenadora da **Comissão ESG** realiza palestra em curso de pós-graduação da **FECAP**

Jennifer Almeida, subcoordenadora da Comissão ESG do IBRI e jornalista, realizou palestra no dia 25 de março de 2025, das 19:00 às 20:30, para os alunos da disciplina ESG do curso de pós-graduação em Contabilidade IFRS e US GAAP da FECAP (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado).
A palestra foi on-line para os 16 alunos do curso. Na ocasião, a jornalista abordou como foi a produção do "Guia IBRI: construindo a estratégia ESG", lançado pelo Instituto no dia 17 de fevereiro de 2025. Além disso, conversou com os alunos sobre como iniciar a jornada ESG dentro das empresas.
Para ler o "Guia IBRI: construindo a estratégia ESG" na íntegra, basta acessar:
https://www.ibri.com.br/pt-br/conhecimento/guia-esg/

Fernanda Brienza participa de novo episódio da 4ª temporada do **IR Talks da MZ**

FERNANDA BRIENZA e **CASSIO RUFINO**

Fernanda Brienza, Especialista de Relações com Investidores da Itaúsa, se junta a **Cássio Rufino**, CFO e COO da MZ, para uma conversa inspiradora sobre o dinamismo e os desafios da Comunicação no Mercado de Capitais. Fernanda Brienza compartilha aprendizados, desafios e a evolução da comunicação com investidores em um cenário dinâmico e estratégico.

A MZ, com apoio do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), apresentou, em 07 de abril de 2025, mais um episódio do IR Talks, o primeiro talk show do mercado de capitais. No programa, Cássio Rufino, CFO & COO da MZ, recebeu Fernanda Brienza, Especialista de Relações com Investidores da Itaúsa, para mais uma conversa enriquecedora.

Fernanda Brienza dos Santos cresceu em uma família que sempre incentivou a liberdade de escolha e o pensamento crítico. Filha de professores, o pai, economista, e a mãe, musicista empreendedora, ela destacou como esse ambiente contribuiu para sua formação. “Eles me ajudaram a pensar fora da caixa”, declarou.

A entrada na área de RI aconteceu de forma não planejada. “Meu primeiro estágio foi em tesouraria, pois sempre gostei de lógica. Mas depois recebi um convite para estagiar em RI, mesmo sem saber muito o que era. Pesquisei, achei superinteressante e mergulhei”. E Fernanda começou a trilhar seu caminho com o pé direito: logo no início da carreira, ela teve a oportunidade de trabalhar ao lado de Diego Barreto, hoje CEO do iFood. “Ele confiava na equipe de uma forma única. Com 23 anos, fiz minhas primeiras viagens internacionais representando a área de RI, e foi com ele que aprendi a construir essa função do zero. Foi um divisor de águas”.

Com o tempo, Fernanda Brienza conta que percebeu o quanto a área de Relações com Investidores era estratégica. “Você transforma os números em storytelling. Mostra como as decisões impactam nos resultados e precisa saber traduzir isso

> **O RI depende de muitas áreas, então você precisa saber se conectar. E mais do que isso, precisa se atualizar sempre. A legislação muda, o mercado muda, e você precisa acompanhar. É uma jornada contínua.**

para diferentes públicos", disse. Além da bagagem técnica, ela entendeu que o bom profissional de RI precisa reunir conhecimentos diversos e ter a habilidade de conversar com todas as áreas da empresa. "Você aprende com o jurídico, com a controladoria, com o time de produtos. RI é uma área que te dá acesso a tudo e a todos", afirmou.

Hoje, na Itaúsa, Fernanda atua em um ambiente dinâmico e desafiador. Por ser uma holding com diversas investidas, a comunicação precisa ser ainda mais bem estruturada. "Eu achava que, por ser uma holding, o trabalho seria mais simples, mas é exatamente o contrário. Temos que alinhar a mensagem com todas as investidas, garantir coerência, respeitar os prazos e traduzir nossa visão estratégica para o mercado. Tudo é milimetricamente orquestrado", explicou.

Para ela, adaptar a mensagem ao público é essencial. "O investidor institucional espera uma comunicação direta, técnica e estratégica. Já a pessoa física precisa de algo mais didático, assertivo e multicanal. Por isso, usamos vídeos, newsletters, redes sociais, sendo que cada formato é pensado para ser o mais claro e relevante possível para cada audiência", contou.

Fernanda destacou também o papel fundamental da parceria entre RI e Comunicação dentro da Itaúsa. "Nossas redes sociais nunca foram criadas para vender produto, mas para comunicar com os acionistas. E a área de comunicação nasceu dentro da área de RI. Hoje estamos em áreas diferentes, mas seguimos absolutamente em conexão. Não existe RI sem Comunicação e vice-versa", declarou.

Ao longo da conversa, Fernanda Brienza relembrou com carinho os mentores que marcaram sua trajetória. Além de Diego Barreto, citou Michelle Corda, sua líder na época de Relações com Investidores na Suzano Papel e Celulose. "Ela era muito organizada, firme e inspiradora. Me levou para congressos internacionais e me ajudou a estruturar minha rotina de uma forma mais estratégica. Carrego os aprendizados dela comigo até hoje", compartilhou.

Sobre o cotidiano na área, ela foi direta: "Não existe tédio em RI. É uma rotina intensa, dinâmica e cheia de imprevistos. Quem me conhece sabe que eu adoro uma lista de tarefas, mas é difícil chegar ao fim dela sem surgirem novas prioridades ao longo do dia". Mesmo com a correria, Fernanda Brienza faz questão de se conectar com as áreas internas da empresa. "O RI não pode ficar isolado. É preciso andar pela empresa, conversar com as pessoas, entender os diferentes pontos de vista. Todo mundo tem uma parte da história para contar", reforçou.

A profissional também falou sobre a importância da escuta ativa com o mercado. "Depois de cada evento, fazemos pesquisas de satisfação para entender a percepção dos investidores. Levamos esses insights ao Conselho e usamos como base para aprimorar nossa comunicação", explicou.

Com relação à tecnologia, ela revelou que a Itaúsa está dando passos importantes. "Estamos em uma jornada de inteligência artificial com todos os colaboradores. Acredito que o RI tem muito a ganhar com IA: desde automação de relatórios até análise de sentimentos e personalização de mensagens", disse.

Ao final da conversa, Fernanda Brienza compartilhou o que acredita serem as características fundamentais para quem deseja crescer em RI: bom relacionamento interpessoal, curiosidade e aprendizado constante. "O RI depende de muitas áreas, então você precisa saber se conectar. E mais do que isso, precisa se atualizar sempre. A legislação muda, o mercado muda, e você precisa acompanhar. É uma jornada contínua", concluiu.

O episódio ainda contou com muitos outros temas importantes para o universo de Relações com Investidores. Para acompanhar o episódio do IR Talks, basta acessar: **https://www.mzgroup.com.br/portal/noticias/ir-talks-s04e03-itausa/**

IBRI Notícias

Mattos Filho é novo apoiador do IBRI

O escritório Mattos Filho é o novo apoiador do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores). **Guilherme Bouzan**, sócio do Mattos Filho, integrará a Comissão Jurídica do IBRI, e **Henrique Ferreira Antunes**, também sócio do escritório, participará da Comissão ESG do Instituto.

SOBRE O MATTOS FILHO

O Mattos Filho é um escritório de alta performance que antecipa tendências e oferece soluções jurídicas inovadoras com excelência reconhecida no setor. Com uma estrutura full service e atuação em mais de 40 áreas do Direito, foi eleito oito vezes como "Law Firm of the Year" pela Chambers & Partners, além de ter liderado o ranking Chambers Global 2025 em categorias e profissionais classificados como Band 1. Presente no Brasil e no exterior, o Mattos Filho impulsiona a geração de negócios e a tomada de decisões estratégicas de seus clientes e parceiros. Para saber mais informações sobre o escritório Mattos Filho, basta acessar: **https://www.mattosfilho.com.br**

IBRI lança "Conexão IBRI" para os associados

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) lançou a "Conexão IBRI", uma série de encontros exclusivos para os Associados que ocorrerão on-line, promovendo troca de experiências e orientações técnicas entre os profissionais de Relações com Investidores. Em maio de 2025, o foco será o Formulário de Referência 2025, em conformidade com as disposições da Resolução CVM no 80/2022 e do Ofício Circular Anual CVM/SEP 2025. Os encontros acontecem às segundas-feiras das 09:00 às 10:00, pelo Teams, e contará com a participação de Emerson Drigo, da Comissão Jurídica do IBRI; Alessandra Gadelha, conselheira e coordenadora da Comissão de Educação e Inovação do IBRI; e Gustavo Carrijo, coordenador da Comissão Técnica do IBRI. A participação na série "Conexão IBRI" é exclusiva para os Associados, tendo como objetivo trocar ideias e experiências em torno dos temas mais relevantes do mercado de capitais. Segue link para se associar ao IBRI: **https://www.ibri.com.br/pt-br/ficha-de-inscricao/**

Novos Associados do IBRI

Em abril de 2025, o IBRI registrou um total de cinco novos associados das seguintes empresas: **Banestes, CSU Digital, RDM Technology** e **Unipar.**

Instituto Brasileiro de Relações com Investidores

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: Presidente: Renata Oliva Battiferro | **Vice-Presidentes:** Alessandra Eloy Gadelha e André Luiz Carneiro de Vasconcellos (FICTOR ALIMENTOS) | **Conselheiros:** Bruna Rodrigues Gambôa (BLAU FARMACÊUTICA); Carolina Senna (CEMIG); Eduardo Pavanelli Galvão (CI&T); Geraldo Soares Leite Filho (ITAÚ UNIBANCO); Guilherme Setubal Souza e Silva (DEXCO); Janaína Storti Prandina (BANCO DO BRASIL); Melissa Angelini (PROCAPS GROUP); Renata Costa Couto (AFYA EDUCACIONAL); e Sandra Silva Calcado (LOG-IN LOGÍSTICA)

DIRETORIA EXECUTIVA: Presidente: Luiz Roberto Cardoso; **Diretora Regional São Paulo:** Natasha Utescher (AURA MINERALS); **Diretora Regional Minas Gerais:** Marina de Magalhães Miranda (GRUPO PH); **Diretora Regional Rio de Janeiro:** Carla Dodsworth Albano Miller (ELETROBRAS); **Diretor Regional Sul:** Alceu Demartini de Albuquerque (GRENDENE); **Diretor Jurídico:** Emerson Drigo da Silva (VDV Advogados); e **Diretor Financeiro:** Rafael Mingone

Rua Correia Dias, 184 / 11º andar - Paraíso - 04104-000 - São Paulo, SP Tel.: (11) 3106-1836 e (11) 96649-7101
Website: www.ibri.com.br | **Email: ibri@ibri.com.br**

Confiança: o elo entre Governança, Comunicação e Valor de Mercado

Há uma nova sensibilidade no ar. Investidores, consumidores, reguladores e a sociedade como um todo vêm cobrando das organizações algo que vai além da performance financeira: coerência entre discurso e prática. E essa coerência – ou a falta dela – impacta diretamente a percepção de valor, a reputação e o risco de mercado.

por **VANIA BUENO**

Neste contexto, governança e comunicação emergem como pilares indissociáveis para a construção de confiança e legitimidade. O livro "Comunicação e Governança: Parecer e Ser na Era da Transparência", que lancei recentemente, parte justamente dessa interdependência. A obra nasceu da escuta de lideranças empresariais e especialistas de diversas áreas, e revela um ponto comum entre todas as falas: as palavras não sustentam mais as empresas — é preciso clareza, coerência e consistência.

Vivemos na era da transparência radical. Tudo é observado, interpretado e amplificado em tempo real. As incoerências, por menores que sejam, podem se tornar evidência de dissonância entre o que se diz e o que se faz — e isso mina a confiança. Como sabemos, confiança é o principal ativo de uma empresa no mercado.

COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA

Por muito tempo, comunicação foi tratada como uma função tática, voltada à gestão da imagem e do relacionamento com públicos estratégicos. Mas isso está mudando. Cada vez mais, as empresas que se destacam em suas relações com investidores e *stakeholders* são aquelas que incorporam a comunicação como parte da estrutura de governança.

Isso significa integrar a comunicação desde a formulação da estratégia até sua execução, com consistência narrativa e alinhamento entre lideranças. O investidor de hoje quer ver propósito em ação, não apenas no discurso. Quer ver indicadores alinhados à cultura, não apenas à conformidade. Quer ver transparência sem maquiagem.

A comunicação passa a ser, portanto, uma instância de integridade — e não apenas de reputação. E aqui está um ponto-chave para quem atua no mercado de capitais: a reputação é, cada vez mais, precificada.

Mais do que emitir mensagens, comunicar também é escutar. Escutar com qualidade é essencial para mapear percepções, compreender expectativas e identificar sinais que muitas vezes não aparecem nos relatórios. A escuta ativa dos diferentes *stakeholders* — clientes, investidores, colaboradores, comunidades, reguladores — oferece insumos valiosos para a tomada de decisão. Quando bem estruturada, essa escuta ajuda a evitar erros, a reduzir riscos e, muitas vezes, a antecipar oportunidades que só emergem a partir do diálogo. Um diferencial valioso para a tomada de decisão.

Empresas com governança opaca, comunicação fragmentada ou desalinhamento entre o discurso corporativo e as práticas operacionais enfrentam riscos reputacionais sérios — que podem, inclusive, impactar o *valuation*.

Casos recentes mostram como crises de confiança abalam

> Casos recentes mostram como crises de confiança abalam o valor de mercado de companhias, mesmo que seus fundamentos financeiros estejam sólidos. Isso acontece porque, numa era de ESG e capital consciente, os intangíveis deixaram de ser invisíveis. Eles agora precisam fazer parte do que se mede, se monitora e se valoriza.

o valor de mercado de companhias, mesmo que seus fundamentos financeiros estejam sólidos. Isso acontece porque, numa era de ESG e capital consciente, os intangíveis deixaram de ser invisíveis. Eles agora precisam fazer parte do que se mede, se monitora e se valoriza.

O contrário também é verdadeiro: empresas que conseguem alinhar propósito, cultura e conduta com autenticidade e consistência passam a atrair investidores de longo prazo, fortalecem sua posição no mercado e ampliam seu capital simbólico.

A CULTURA COMO ELO INVISÍVEL

No livro, tratamos com profundidade o papel da cultura organizacional como elo invisível entre comunicação e governança. A cultura é o solo onde essas duas dimensões se encontram. E é ela que define, no fim do dia, se uma empresa "parece" ou "é" o que afirma ser.

O desafio está justamente em tornar visível esse alinhamento — não apenas por meio de campanhas ou relatórios, mas por meio de práticas, escolhas e condutas que traduzem os valores em ação. É aí que a comunicação, como função estratégica, se revela: não como embelezamento, mas como espelho. Não como ferramenta de convencimento, mas como exercício de coerência. Não como protocolos cumpridos, mas como cultura de governança.

Hoje, não é mais possível fazer gestão por decreto. Engajamento não se impõe — se conquista. E engajamento é, em essência, comunicação que deu certo.

Na era da conectividade e da transparência, não basta decidir. É preciso decidir e criar condições para que o que foi decidido possa se realizar. E isso exige coerência entre estratégia, cultura e linguagem.

São os líderes — especialmente os CEOs e conselheiros — que definem os códigos simbólicos da organização. São eles que, com suas posturas, decisões e exemplos, modelam a cultura e comunicam, o tempo todo, o que é aceitável, desejado ou inegociável.

Líderes que compreendem a comunicação como um valor estratégico não delegam a reputação a especialistas. Eles vivem o discurso. Praticam a escuta. E cuidam da coerência como se cuida de ativo essencial — cultivando-a todos os dias, em cada decisão e em cada relação. Eles sabem que confiança não se impõe, se constrói. E que, sem confiança a governança é inócua. E que quando a governança vacila, os investidores recuam.

A governança que inspira confiança será cada vez mais transparente, sensível, conectada com as transformações do mundo e alinhada a valores vividos na prática. Empresas que souberem integrar discurso, cultura e conduta sairão à frente — seja no mercado, na preferência de talentos e consumidores, ou na relação com reguladores e a sociedade.

Afinal, confiança não se decreta. Confiança se cultiva — com coerência entre o parecer e o ser. **RI**

VANIA BUENO
é jornalista, conselheira independente, professora e palestrante.
vb@vaniabueno.com

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.

Os números são para comemorar, mas transformar a vida das pessoas ainda é nosso melhor resultado.

Em 2024, investimos R$ 5,7 bilhões, executando o maior plano de investimentos da história da Cemig. Desinvestimos em ativos não estratégicos, focamos em eficiência operacional e sustentabilidade. Nosso objetivo é modernizar a infraestrutura elétrica de Minas Gerais, impulsionando o desenvolvimento econômico e promovendo emprego e renda, com prioridade no cliente. O resultado gerou o maior EBITDA* da história da Cemig, mais de R$ 11 bilhões, e nossas ações tiveram a maior valorização do setor elétrico do Ibovespa (42,1% da CMIG4 e 39,0% da CMIG3), além do maior Dividend Yield do setor em 2024 (15,1%). Esses marcos demonstram nosso compromisso com a transformação da Companhia, base para resultados sólidos e sustentáveis.

Para a Cemig, a sustentabilidade é fundamental. Em 2024, apoiando nosso pilar ESG, fomos incluídos na prestigiada "A List" do CDP Climate Change, obtendo pontuação máxima em 10 dos 16 critérios avaliados. Além disso, obtivemos 6 pontos adicionais na avaliação do Dow Jones Sustainability Index.

Com esses resultados, a Cemig reafirma seu compromisso com as pessoas. Nosso objetivo é proporcionar uma vida cada vez melhor para os mineiros, sempre com nossa melhor energia.

*EBITDA: Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

Saiba mais em **CEMIG.COM.BR**

CEMIG

MINAS GERAIS GOVERNO DIFERENTE. ESTADO EFICIENTE.