

INTELIGÊNCIA HUMANA: A NOVA PROTAGONISTA

RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revistaRI.com.br

GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO POLÍTICA DE ESTADO

por ADRIANA DE ANDADE SOLÉ

CONSELHEIRO CONSULTIVO

A IMPORTÂNCIA DE REGULAMENTAR
A PROFISSÃO NO BRASIL

por FABRINI MUNIZ GALO

GOVERNANÇA E O SISTEMA DE FREIOS E CONTRAPESOS NAS COMPANHIAS ABERTAS

por JOÃO PEDRO NASCIMENTO

ORQUESTRA SOCIETÁRIA

VALERIA CAFÉ

diretora-geral do **IBGC**

GOVERNANÇA CORPORATIVA
PARA UMA SOCIEDADE MELHOR

por CIDA HESS, MÔNICA BRANDÃO e JOSÉ CARLOS PARANHOS

nº 305
OUT 2026



Panorama

ITAÚSA

VALORES EM AÇÃO

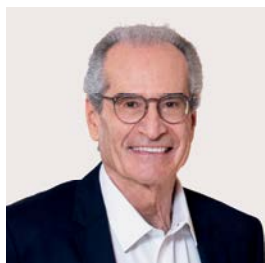


ASSISTA
À EDIÇÃO
COMPLETA.
**APONTE A
CÂMERA PARA
O QR CODE.**

O Panorama Itaúsa reúne lideranças da *holding* e de suas investidas para compartilhar diferentes perspectivas sobre estratégia, gestão do portfólio e os principais desafios e oportunidades dos negócios.

Um espaço de diálogo sobre governança, solidez e geração de valor no longo prazo, refletindo nossa gestão associativa e a atuação próxima às empresas do portfólio.

CONFIRA QUEM ESTEVE PRESENTE:



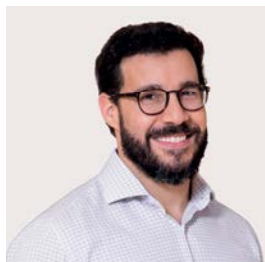
RAUL CALFAT
PRESIDENTE
DO CONSELHO
DA ADMINISTRAÇÃO
DA ITAÚSA



ALFREDO SETUBAL
CEO E DRI DA ITAÚSA



PRISCILA GRECCO
CFO DA ITAÚSA



**FREDERICO
PASCOWITCH**
DIRETOR DE
INVESTIMENTOS
E GESTÃO DE
PORTFÓLIO
DA ITAÚSA



MILTON MALUHY
CEO DO ITAÚ
UNIBANCO



RADAMÉS CASSEB
CEO DA AEGEA



MIGUEL SETAS
CEO DA MOTIVA



LIEL MIRANDA
CEO DA ALPARGATAS



RAUL GUARAGNA
CEO DA DEXCO



nº 305 • Outubro 2026



18

06 Ponto de Vista

Quando o regulador vira o problema...

POR ROBERTO GONZALEZ

08 Orquestra Societária

Entrevista: Valeria Cafe, Diretora-Geral do IBGC

POR CIDA HESS, MÔNICA BRANDÃO E JOSÉ CARLOS PARANHOS

18 Em Pauta

Inteligência Humana: a nova protagonista

POR MARCELO MURILO

26 Governança

Governança Corporativa como política de Estado

POR ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ

32 Voz do Mercado

Governança e o sistema de freios e contrapesos nas Companhias Abertas

POR JOÃO PEDRO NASCIMENTO

38 Conselho Consultivo

Conselheiro Consultivo: a importância de regulamentar a profissão no Brasil

POR FABRINI MUNIZ GALO

42 IBGC Comunica

O Clima está traçando o futuro das empresas, mas muitas não perceberam

POR DANILO GREGÓRIO

44 Espaço APIMEC Brasil

Consultoria de Investimentos, CNCI e Fee Based: a transformação da carreira no mercado financeiro

POR MARCO SARAVALLE

48 Educação Financeira

Entre a nostalgia e a esperança do futuro

POR JURANDIR SELL MACEDO

50 Diversidade

Quando o caixa quebra: a governança é testada

POR ANNA GUIMARÃES

53 IBRI Notícias

Cobertura completa: 27º. Encontro de RI e Mercado de Capitais

POR JENNIFER ALMEIDA, MATHEUS VIEIRA E RODNEY VERGILI

78 Opinião

O ponto de ebulição da Governança

POR ANDRIEI BEBER



REVISTA RI®

É uma publicação mensal da IMF Editora Ltda.

Av. Erasmo Braga, 227 - sala 511

20020-000 - Rio de Janeiro, RJ

Tel.: (21) 2240-4347

ri@imf.com.br

www.revistaRI.com.br

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

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

Projeto Gráfico: DuatDesign

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

Relações com Investidores alguns degraus acima



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

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

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

elosayta@elosayta.com.br



Traduzimos
mercados



Mercado de Capitais

Direito Societário

M&A

Contratos Empresariais

São Paulo | Rio de Janeiro | Brasil

Excelência técnica. Visão estratégica.

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

Quando o regulador vira o problema...

Existe uma premissa fundamental para o funcionamento de qualquer mercado moderno: as regras podem mudar, mas não podem mudar a toda hora nem ao sabor da pressão daqueles que não querem cumpri-las. Quando isso acontece, o regulador deixa de ser fonte de segurança e passa a ser fonte de risco. É exatamente essa sensação que fica após a edição da Resolução CVM 244, que desmontou a trajetória de obrigatoriedade dos padrões de divulgação de informações de sustentabilidade anteriormente estabelecida pela própria autarquia.

por **ROBERTO GONZALEZ**

Durante anos, companhias investiram recursos, contrataram especialistas, reformularam sistemas, fortaleceram controles internos e prepararam suas estruturas para atender ao cronograma regulatório definido pela CVM. Não fizeram isso por filantropia. Fizeram porque acreditaram na palavra do regulador.

E aí está o verdadeiro problema. O dano não se limita à pauta ESG, ao clima ou à sustentabilidade em si. O estrago maior ocorre quando o mercado percebe que confiar nas sinalizações da autoridade reguladora pode ser um mau negócio.

Quem se preparou, gastou dinheiro. Quem resistiu venceu. Quem se adaptou ficou com a conta. Quem ignorou a regra foi premiado. A mensagem transmitida é devastadora.

Ao ceder à pressão dos setores que alegavam custos e dificuldades para implementação das exigências, a CVM não apenas alterou uma norma. Ela criou um incentivo perverso. Da próxima vez que uma nova obrigação for anunciada, muitos administradores poderão concluir que vale mais

a pena esperar, reclamar e pressionar do que investir em conformidade. A consequência é óbvia: enfraquece-se a credibilidade regulatória. E sem credibilidade regulatória não existe mercado de capitais robusto.

O curioso é que reguladores costumam exigir das empresas aquilo que chamam de previsibilidade, governança e compromisso de longo prazo. Mas quem cobrará essas mesmas virtudes do próprio regulador?

Uma companhia aberta que mudasse seus planos estratégicos de forma abrupta, contrariando expectativas que ela própria construiu ao longo de vários anos, certamente seria questionada por investidores. Quando a CVM faz algo semelhante, parece que devemos aceitar tudo em silêncio.

Não deveríamos. Afinal, o papel de uma autoridade não é agradar aqueles que resistem às mudanças. É conduzir o mercado para onde ele precisa ir. Em vez disso, a impressão deixada pela Resolução 244 é a de uma instituição que resolveu parar no meio da caminhada porque alguns partici-

“

O episódio reforça uma percepção perigosa. A de que transparência, rastreabilidade e prestação de contas seriam obstáculos ao crescimento econômico. Não são. Na realidade, são exatamente essas características que permitem a atração de capital qualificado, reduzem assimetrias de informação e fortalecem a segurança dos investidores. Mercados desenvolvidos compreenderam isso há muito tempo.

”

pantes reclamaram do percurso. Talvez por isso a analogia com um personagem de história em quadrinhos feita por muitos críticos tenha sido tão precisa.

Nas histórias em quadrinhos do Recruta Zero, o cachorro Otto é inseparável do Sargento Tainha. Criado por Mort Walker em 1956, o personagem ficou famoso pelo comportamento relaxado, pela constante disposição para dormir e por parecer completamente indiferente às obrigações que aconteciam ao seu redor.

Naturalmente, Otto é um personagem cômico. Funciona perfeitamente nos quadrinhos. O problema surge quando o mercado começa a enxergar características parecidas em quem deveria exercer vigilância permanente. Porque um regulador não pode cochilar. Não pode ser arrastado pelos interesses dos grupos mais barulhentos. Não pode abandonar um planejamento previamente definido sempre que surgirem reclamações sobre custos de adaptação.

Sua função é justamente impedir que o interesse privado de curto prazo se sobreponha ao interesse coletivo de longo prazo. Quando isso acontece, o regulador deixa de liderar e passa a seguir. Deixa de orientar e passa a reagir. Deixa de construir confiança e passa a produzir incerteza. O resultado é um ambiente em que ninguém sabe ao certo se vale a pena investir para cumprir as próximas exigências.

Pior ainda: o episódio reforça uma percepção perigosa. A de que transparência, rastreabilidade e prestação de contas seriam obstáculos ao crescimento econômico. Não são. Na realidade, são exatamente essas características que permitem a atração de capital qualificado, reduzem assimetrias de

informação e fortalecem a segurança dos investidores. Mercados desenvolvidos compreenderam isso há muito tempo.

Enquanto grandes economias avançam na padronização de informações climáticas, gestão de riscos e governança, o Brasil transmite ao mundo a imagem de alguém que começou a modernização da própria casa e desistiu antes de terminar a obra, a casa estava ficando bela, mas quando veio a finalização do telhado, tudo desmorona e a casa foi aniquilada. É por isso que a Resolução 244 parece muito mais do que uma simples alteração normativa.

Ela representa um sinal. E sinais importam. Principalmente quando são emitidos pela principal autoridade do mercado de capitais brasileiro. Se a CVM optar por se comportar como o cachorro Otto, dormindo enquanto os desafios avançam, talvez descubra tarde demais que os riscos não desapareceram. Apenas ficaram maiores.

E, nesse caso, a chamada “volta às cavernas” deixará de ser uma figura de linguagem para se transformar em uma descrição bastante precisa da qualidade institucional que será oferecida ao mercado. **RI**



ROBERTO GONZALEZ é consultor de governança corporativa e ESG e conselheiro independente de empresas. Foi um dos idealizadores do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3. Conquistou o prêmio ABAMEC em 2004 defendendo o ESG na Análise Fundamentalista. É autor do livro “Governança Corporativa – o poder de transformação das empresas”. roberto.gonzalez@uol.com.br

ORQUESTRA SOCIETÁRIA

A portrait of Valeria Café, a woman with short dark curly hair, smiling and wearing a blue dress with a tan shawl and a pearl necklace. Her arms are crossed. In the background, the IBGC logo is visible in blue.

VALERIA CAFÉ

DIRETORA-GERAL DO **IBGC**
INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

GOVERNANÇA CORPORATIVA

PARA UMA SOCIEDADE MELHOR

UMA JORNADA DE PROPÓSITO DO IBGC

Com enorme satisfação, entrevistamos Valeria Café, diretora-geral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), neste momento tão especial da realização do 27º Congresso do IBGC, próximo ao seu 31º aniversário. Valeria ocupou posições de liderança em empresas multinacionais relevantes em seus setores, o que ampliou sua visão estratégica de negócios, abrangendo capacitação de equipes multifuncionais e implementação de processos de gestão de relacionamento com *stakeholders*, de assuntos governamentais, de *marketing* e comunicação e de sustentabilidade, com participação ativa em gestão de crises e operações de fusões e aquisições.

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

Valeria Café é diretora-geral do **IBGC**, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, think tank de governança corporativa no Brasil, tendo ocupado posições de liderança nas áreas institucionais: relações governamentais, comunicação e sustentabilidade das empresas no Brasil: J.P. Morgan, HP, Whirlpool e Coca-Cola.

Foi cofundadora do IRELGOV, o Instituto de Relações Governamentais, onde foi conselheira em seus primeiros 4 anos. Foi conselheira do Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da B3, do GRI Brasil, do Pacto pelo Esporte e do 30% Club Brazil. Formada em Publicidade e Propaganda, com pós-graduação em Marketing, MBA Executivo e mestrado em Administração.

É conselheira do Grupo Marista e do Climate Finance Hub. Em janeiro deste ano, assumiu como vice-presidente do GNDI, rede global de institutos de conselheiros, onde lidera o comitê de membros. É presidente do conselho do Regclac, rede latino-americana de institutos de governança corporativa. Acompanhe a entrevista.

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL & IBGC

RI: Você atua há uma década no IBGC como C-Level e, desde janeiro de 2024, como diretora-geral. Poderia nos contar sobre sua trajetória profissional e o trabalho que vem desenvolvendo à frente do Instituto?

Valeria Café: Em 2016, fui contratada pelo IBGC, para liderar a área de *advocacy*, criada recentemente. Para estruturá-la, comecei a entrevistar alguns conselheiros para saber a opinião deles e o que esperavam dessa área. Como o IBGC foi criado a partir de três pilares: think tank (conhecimento), educação e mobilização da sociedade, eu vim cuidar desse primeiro pilar. Como *think tank*, o IBGC trouxe para o Brasil o conceito de governança corporativa e sempre foi pioneiro em trazer tudo o que tinha de conhecimento no mundo em termos de governança. O segundo pilar, educação, que é a transformação do conhecimento para absorção pelo mercado, não estava sob a minha responsabilidade. Mas eu acabei assumindo também o terceiro pilar, para garantir que todo o conhecimento pudesse ser regulado para que a melhor go-



Importante dizer que o IBGC é uma organização do terceiro setor, cujo lucro é transformado em mais conhecimento, mais competência técnica, mais informação e mais conteúdo, para levar a mais pessoas no Brasil inteiro. O IBGC tem o propósito: uma governança corporativa melhor, para uma sociedade melhor.



vernância corporativa estivesse nas regras: de mercado, de companhias listadas ou junto ao governo federal, garantindo as melhores práticas de governança corporativa para o mercado como um todo. Foi isso que originou a forte atuação da área de *advocacy*. O primeiro trabalho que fizemos foi pegar o avião para Brasília para apresentar o IBGC, pois muita gente não conhecia o Instituto, seu papel, e o que era a governança. Levamos, principalmente, para o Executivo e o Legislativo, o conhecimento sobre a governança e a importância de sua melhor regulação no Brasil. Já tínhamos muito contato com a B3 e a CVM, duas organizações, que ajudaram a criar o Instituto. Importante dizer que o IBGC é uma organização do terceiro setor, cujo lucro é transformado em mais conhecimento, mais competência técnica, mais informação e mais conteúdo, para levar a mais pessoas no Brasil inteiro. O IBGC tem o propósito: uma governança corporativa melhor, para uma sociedade melhor. Voltando à minha trajetória, eu vim para construir a área de *advocacy*, e, com o passar do tempo, estruturamos as comissões, aprofundamos estudos e pesquisas na regulação de governança corporativa no Brasil e fomos entendendo como aprimorar processos. Começamos de forma reativa e depois transformamos em processos e projetos de forma proativa. A grande mudança veio a partir de 2020, durante a pandemia. O papel dos associados nesse processo foi muito importante, porque

os próprios associados voluntários passaram, efetivamente, a realizar os eventos, as atividades, tudo online. Nesse período, além de manter o Instituto ativo, assumi a responsabilidade de cuidar dos Capítulos do IBGC, nossas regionais, que estão presentes nos principais estados do País. Efetivamente, depois da liberação para fazermos viagens (*pós lockdown*), visitei todos os estados nos quais estávamos presentes. O Instituto cresceu 30% em um ano, somente nos Capítulos. Hoje, no IBGC, os associados fora de São Paulo representam mais de 50%. Temos orgulho de dizer isso, porque todo mundo dizia que o Instituto era só em São Paulo. Hoje, estamos no Brasil inteiro, nas 12 principais capitais, mais São Paulo. É muito bom ver a atuação dos profissionais: executivos e líderes de empresas, engajando outros líderes de outras organizações para praticar, discutir e conversar sobre as melhores práticas de governança corporativa.

RI: Qual é o principal papel do IBGC hoje, após três décadas de existência, diante das profundas transformações que vêm ocorrendo nas empresas, na economia e na sociedade? Neste contexto, quais são suas principais estratégias para mantê-lo dinâmico e sustentável?

Valeria Café: Há um trabalho muito grande dos associados de levar governança corporativa para todo o País, é necessária uma governança diferenciada para cada empresa, considerando suas especificidades. Por conta disso, esse ano, criamos o IBGC Famílias, em que olhamos para as famílias empresárias e para suas peculiaridades. **Tratamos sobre a governança em três ciclos para as famílias empresárias do Brasil e do mundo inteiro: governança da empresa, da família e do patrimônio.** A pandemia trouxe um novo olhar para o IBGC. Trabalhamos com uma agenda positiva de governança corporativa, que desenvolvemos junto com 30 organizações da sociedade civil, e seu lançamento ocorreu no 25º aniversário do IBGC, com a proposta de criação de programas de diversidade nas empresas, com alocação de recursos financeiros. Em 2023, revisamos e publicamos a **sexta edição do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.** Eu sempre gosto de falar sobre o Código porque todos os países, de alguma forma, têm um código de governança corporativa desenvolvido seja pela Bolsa de Valores ou por um regulador, como a CVM, ou por um instituto. No Brasil, o Código é desenvolvido pelo IBGC e escrito pela sociedade civil. Ele é feito a várias mãos, por reguladores, pelo mercado, pelas empresas listadas, não listadas, fechadas e associados. Ele é, inclusive, traduzido para o espanhol e o inglês e encaminhado às organizações internacionais, como a OCDE e institutos no mundo inteiro, para

“

O Instituto cresceu 30% em um ano, somente nos Capítulos. Hoje, no IBGC, os associados fora de São Paulo representam mais de 50%. Temos orgulho de dizer isso, porque todo mundo dizia que o Instituto era só em São Paulo. Hoje, estamos no Brasil inteiro, nas 12 principais capitais, mais São Paulo.

”

que consigamos ter uma escuta ativa do que existe de mais novo e para que tenhamos um código atualizado e abrangente. Temos um *refresh* de cinco em cinco anos sobre como a governança evolui ao longo do tempo. Esse é um ponto importante. Daqui a pouco, está na hora de fazer outro *refresh*, que é um trabalho lindo, mas que demora bastante, porque ouvimos todo mundo e passamos por várias sessões de discussão. Outro projeto de destaque é o Portal do Conhecimento do IBGC e eu convido vocês a acessá-lo. Nele podem ser encontradas todas as publicações do IBGC, desde as novas, com conceitos atualizados, até as mais antigas, com alerta: *“essa aqui é melhor você não usar mais”*, mas que ficam como histórico. Falamos sobre a importância de todas as empresas terem um propósito. Elas não existem só para ganhar dinheiro. Elas existem porque têm um propósito para entregar à sociedade. Do contrário, nem teriam licença para operar. Uma empresa precisa, *antes de mais nada*, ser ética e agir com ética. E sempre falamos, no Código, que **toda organização, para ter governança, precisa atuar por meio de cinco princípios: integridade, sustentabilidade, equidade, responsabilização e transparência.** Uma organização que não vivencia nem o propósito nem a ética, não pode ter governança. E, uma organização que não vivencia esses cinco princípios também não tem governança. Mas, não adianta ter tudo isso no papel se não vivenciar esses princípios em

seu dia a dia. Falamos bastante da importância da diversidade em conselhos. E quando falamos em diversidade, vamos além do gênero. Eu me refiro a todos os tipos de diversidade, pois todas as organizações precisam de pessoas com competências diversas, de regiões ou países diferentes, para que consigam atingir seus objetivos. Quando um conselho de administração é definido, precisa garantir qual é o planejamento estratégico, para ter certeza que, para atingir o objetivo, é preciso ter uma matriz de competências de pessoas totalmente diferentes ou distintas. E, a partir daí, construir essa matriz de competências sempre considerando pessoas diferentes, pois serão mais criativas, trarão inovação, mais performance e mais resultados. A partir desta convicção, criamos dois projetos: o PDeC Elas, que, inclusive, está com as inscrições abertas, e já tem 10 anos, voltado para diversidade de gênero em conselhos e comitês de assessoramento. E o PDeC Raízes, programa para homens e mulheres negras e de comunidades indígenas, para que possam efetivamente ter o acompanhamento de uma mentoria e todo o processo de aprendizagem para avançar de uma carreira de executivo ou executiva para uma de conselheiro ou conselheira de administração. Outro projeto relevante é a Agenda IBGC de Políticas Públicas, que preparamos para entregar aos legisladores. A Agenda estrutura-se em cinco prioridades estratégicas que dialogam com os principais desafios atuais relacionados ao campo da governança corporativa. Ressaltamos a importância da Lei das Estatais e do cumprimento de suas regras. Outros temas importantes são diversidade, equidade e inclusão, que levamos aos legisladores do Brasil a cada quatro anos.

O SER HUMANO NA LIDERANÇA DA TRANSFORMAÇÃO

RI: O tema do 27º Congresso do IBGC coloca o ser humano no centro da transformação. Por que essa discussão se tornou tão relevante e urgente neste momento?

Valeria Café: Primeiro, vale a pena dizer que esse tema é definido um ano antes, resultado dos estudos que fazemos, por meio de um time de curadoria do IBGC, que acompanha todos os assuntos discutidos nas comissões, nos grupos de trabalho e nos jornais. Quando terminou o congresso do ano passado, começamos a desenhar o desse ano e analisamos que o assunto geral era sobre inteligência artificial e geopolítica e ponderamos: no final, quem vai tomar a decisão sobre tudo isso? Começamos a identificar que os investimentos em inteligência artificial são muito fortes nas empresas, mas muitas delas não conseguem implementar. Fazem o investimento e a implementação não acontece. Por quê? Por

causa do ser humano. A decisão é humana. É ele ou ela quem decide se vai fazer a transformação acontecer. O ser humano está no centro do trabalho. O primeiro a falar de tendências em 2026 foi o SXSW, que trouxe o tema do ser humano. Então todo mundo falou disso e acertamos! O fato de sermos um *think tank*, estudar tudo o que está acontecendo, viajar e conversar com pessoas do mundo todo, nos ajuda também nesta tomada de decisão. E aí vem o tema do ser humano no centro da transformação, porque é isso mesmo, é o ser humano quem decide, é o ser humano que se transforma e, no final, a responsabilização é do ser humano.

RI: Estamos vivendo apenas uma transformação tecnológica ou uma transformação mais profunda na forma como trabalhamos, lideramos, geramos insights e informações para tomada de decisão e nos relacionamos dentro das organizações?

Valeria Café: Nós estamos vivendo grandes transformações. Quando estivemos em Wharton School, no ano passado, na jornada técnica aos Estados Unidos (link no final do artigo), um professor mostrou o quanto efetivamente estamos vivendo grandes transformações. Estamos no momento de inovações tecnológicas muito grandes e isso causa transformações e provoca, de alguma forma, intransigência. Essa intransigência é comprovada ao longo da história do ser humano – com mais conflitos, ciclos de altos e baixos. Estamos nesse ciclo mais complexo de intransigência, de questões globais mais sérias. Nunca houve tantos conflitos no mundo como existem hoje. E isso está muito interligado ao excesso de transformações que a tecnologia vem promovendo e ainda promoverá. Falamos de inteligência artificial, mas nem começamos a falar da revolução computacional que virá em seguida. E tudo isso faz com que cada vez mais os conselhos de administração pensem em planejamentos estratégicos por meio de cenários. Por isso, a governança deve se adaptar a essas evoluções do mercado, deve ser uma **governança adaptativa**. Cada vez mais é preciso se adaptar a novas realidades e fazer com que a governança esteja preparada para todas essas transformações. Por exemplo: como o conselho faz o planejamento do uso de inteligência artificial, seja para melhorar a eficiência da empresa, seja para aumentar a receita da organização onde atua? Que tipo de investimento fará para isso? E, ampliando para um país, onde estará esta informação? O *datacenter*, com essa informação, estará em uma empresa com sede nos Estados Unidos, na Europa ou no próprio país? São discussões importantíssimas. Outro tipo de discussão que está acontecendo é: até que ponto eu estou passando todas essas informações de inteligência artificial para uma máquina e o quanto ela vai perceber como é a

ibgc

 **27^o** Congresso
IBGC

As decisões que
moldam o futuro
das organizações
estarão aqui.

**Onde governança, mercado
e estratégia se encontram.**



7 e 8 de outubro

📍 WTC Events, São Paulo
📺 Evento híbrido

congresso.ibgc.org.br



alma e a cultura da minha organização. E, afinal, isso é de quem? É da inteligência artificial ou é da minha organização? As discussões são fantásticas e isso tudo vem de artigos que lemos ao longo dos últimos meses, porque hoje em dia, nada é por muitos anos.

RI: Quais são os impactos dessas transformações, que ora vivemos? Elas transformam também os próprios seres humanos?

Valeria Café: Esse é um ponto muito importante – o ser humano estar preparado para todas essas transformações de forma ágil. O quanto o afeta a questão de se tornar muito solitário, conversando com máquinas o tempo inteiro, tendo pouco contato com outras pessoas. Como é o processo de segurança psicológica dentro de uma organização? Então é muito bom as empresas olharem para esta questão. Eu acredito em regulação. Entendo que ela é fundamental em alguns pontos, e a NR 01 ajuda a trazer o mínimo necessário que uma empresa precisa fazer, para que efetivamente os colaboradores tenham segurança psicológica. E que sejam tratados de forma correta no mundo que vem mudando tanto e que exige tanto do ser humano, que precisa agora pensar em tudo ao mesmo tempo.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E LIDERANÇA

RI: À medida que a IA substitui tarefas cada vez mais sofisticadas, quais características humanas deixarão de ser apenas soft skills e passarão a ser competências essenciais para quem atua em governança, na liderança e nos conselhos de administração, fiscal e comitês de assessoramento das empresas?

Valeria Café: Quando falamos em competências essenciais, para mim, é a escuta ativa, que já deveríamos ter. A capacidade de escutar e entender efetivamente o que o outro está dizendo. Outra coisa muito importante é que a governança dilui o poder. O poder não é de um só, o poder é coletivo e a construção é coletiva. Em uma diretoria colegiada ou em um conselho colegiado, principalmente no conselho, é fundamental e importante que se identifique o que está acontecendo naquela mesa, o que cada um está pensando e como são provocados, para que as pessoas consigam falar aquilo que elas realmente estão pensando. Muitas vezes, as pessoas tomam decisões sem necessariamente pensarem naquela decisão ou porque não tiveram coragem de discutir. É importante que essa provocação aconteça para que as pessoas falem aquilo que elas realmente acreditam, que é

“

Com a IA, o pensamento crítico se torna fundamental. Outro é o discernimento ético: identificar se é um problema ético. Isso nos incomoda ou não? Discutir isso ou não? Se perguntamos, temos, realmente, que parar para entender a resposta. Não tem inteligência artificial para dizer se é ético ou não é ético. Precisamos consultar um terceiro, que está de fora, para identificar.

”

verdade ou não. E como é garantido que haja escuta ativa e decisão em consenso? Essas são competências fundamentais para conselheiros e conselheiras de administração. Com a IA, o pensamento crítico se torna fundamental. Outro é o discernimento ético: identificar se é um problema ético. Isso nos incomoda ou não? Discutir isso ou não? Se perguntamos, temos, realmente, que parar para entender a resposta. Não tem inteligência artificial para dizer se é ético ou não é ético. Precisamos consultar um terceiro, que está de fora, para identificar. Cada vez mais fazemos boas perguntas à inteligência artificial, ouvindo o que ela está dizendo, para que façamos perguntas ainda melhores dentro do conselho. É ter a capacidade de construir cenários diferentes e tomar decisões. A habilidade para lidar com ambiguidades. Cada vez mais vivemos em um mundo ambíguo, com dilemas sérios a serem resolvidos e situações muito distintas estão acontecendo ao mesmo tempo.

“

As doenças de saúde mental que existem hoje são cada vez maiores e abrangem o mundo inteiro, e há necessidade de segurança psicológica. Como lidar com a saúde mental das pessoas para que elas consigam viver com qualidade? E a saúde mental é algo de que nunca cuidamos e agora precisamos cuidar cada vez mais. Que bom que as empresas estão olhando para isso!”

GOVERNANÇA CORPORATIVA, CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E AGENDA ESTRATÉGICA

RI: A cultura organizacional e as pessoas passaram a ocupar um espaço cada vez maior na agenda estratégica. Os conselhos brasileiros já estão preparados para tratar desses temas com a profundidade necessária?

Valeria Café: Depende da empresa e depende do conselho. Nossas pesquisas identificaram que o papel do comitê de pessoas tem crescido dentro das organizações. O tema pessoas têm aumentado nas reuniões de conselho. Por quê? Primeiro, porque os conselhos precisam implementar todas as transformações, principalmente em empresas mais antigas, que têm um legado e profissionais que estão lá há mais tempo e precisam treinar essas pessoas e fazê-las acreditar no processo de transformação. Uma empresa nova não tem legado para transformar. Muitas vezes, ou na maioria das vezes, as empresas passam por uma transformação cultural e, por isso, as áreas de RH são tão importantes. Outra questão é que não se faz nada dentro de uma organização sem os talentos necessários e adequados para determinado momento; por isso é tão importante olhar para os talentos e a matriz de com-

petências. Quais competências a organização precisa contratar? Como manter os talentos que já tem? Como tratar todo o processo de sucessão? Tudo isso é fundamental, não só na empresa como também na família. Por isso, essa agenda vem ganhando relevância de tempos em tempos. Outro tema relevante: precisamos enxergar o outro. As doenças de saúde mental que existem hoje são cada vez maiores e abrangem o mundo inteiro, e há necessidade de segurança psicológica. Como lidar com a saúde mental das pessoas para que elas consigam viver com qualidade? E a saúde mental é algo de que nunca cuidamos e agora precisamos cuidar cada vez mais. Que bom que as empresas estão olhando para isso!

RI: Nas decisões estratégicas, quando a inteligência artificial passa a apoiar ou até antecipar, corremos o risco de ocorrer divisão entre os conselheiros quanto a confiar demais na tecnologia ou confiar menos na inteligência humana?

Valeria Café: O que precisa cada vez mais é o conselho confiar no executivo e o executivo confiar no conselho. Temos visto pesquisas de várias organizações trazendo, cada vez mais à tona, que existe falta de confiança entre conselho e gestão, e é preciso que essa confiança exista, para que a empresa possa evoluir. Se a gestão não confia no conselho, ela não leva todas as informações para ele e essas informações precisam subir. Muitos desastres, muitos problemas aconteceram porque a gestão não quis levar o problema ao conselho. Todos os problemas devem ser levados para o conselho. O conselho tem que confiar que a gestão está fazendo o melhor, sem deixar de exercer seu papel de guardião da governança e da estratégia da empresa. Mas é preciso trabalhar em conjunto para atingir os resultados necessários, e esse é um exercício importante. O conselho toma a decisão a partir de informações que chegaram por meio da gestão. Se pode utilizar IA ou não, certamente utilizará para analisar os dados que a gestão encaminhou e fazer as perguntas certas. As perguntas serão melhores nesse contexto. Agora, pode ser que a gestão confie demais ou de menos na IA; por isso, ela pode utilizar a recomendação de quem tenha experiência para a tomada de decisão. Muitas vezes, na dúvida, o conselho pode colaborar ou ajudar. Entendo que está muito mais ligado à relação de confiança entre gestão e conselho do que necessariamente ao uso de IA nesse processo.

RI: O que um Conselho deve orientar quando uma decisão estratégica tomada por algoritmos gerar valor econômico, mas entrar em conflito com os valores, a cultura ou o propósito da companhia? Quem deve ter a palavra final?

Valeria Café: Os valores da empresa são a palavra final – o propósito da empresa e sua ética. Eu sempre recomendo, se tiver uma dúvida, é bom perguntar para outra pessoa que esteja fora da situação, falar com *compliance*, com outra organização, com seu par, conversar com outros conselheiros. Na área de *compliance*, é sempre importante confiar nas suas estruturas de auditoria interna e externa, no comitê de auditoria, no próprio conselho. As empresas costumam ter estruturas, canal de denúncias e código de ética. Leia o código de ética, entre no canal de denúncia, pergunte sobre os valores, os princípios da organização. Eles devem estar sempre em primeiro lugar.

VISÃO DE FUTURO COM OS IMPACTOS DA IA E NOVAS TECNOLOGIAS

RI: Estamos em um ambiente caracterizado por rupturas geopolíticas, tecnológicas e econômicas. Ainda é possível falar em planejamento de longo prazo ou iremos governar permanentemente sob a incerteza, com aprendizado contínuo?

Valeria Café: Nosso estudo sobre geopolítica mostra que 33% dos conselheiros e diretores consideram insuficientes as informações disponíveis sobre geopolítica para fundamentar decisões estratégicas (link no final do artigo). Ou seja, todo mundo sabe que existe e sabe da sua importância. Ficamos ouvindo tanto sobre isso que convidamos o palestrante Christopher Garman, da Eurasia Group, para palestrar em nosso Congresso. Existe pouca informação no Brasil, porque as mídias nacionais falam muito de nós mesmos. Precisamos aprender a ouvir e a ler outras mídias, outros veículos de comunicação internacionais, para entender o que está acontecendo no ambiente e de geopolítica global, principalmente, quando se sai do eixo Europa-Estados Uni-

dos. Adicionadas às rupturas geopolíticas, as tecnológicas e econômicas, reforço o que respondi anteriormente: capacidade de construir diferentes cenários e habilidade de viver com ambiguidades. **RI**

Nessa entrevista, Valeria Café foi leve e descontraída, mesmo tratando de temas tão densos – transformações que impactam o ser humano e as organizações, governança adaptativa, discernimento ético, agendas positiva e de políticas públicas. Muitas perguntas foram feitas, inclusive com respostas inéditas de decisões sobre sua jornada profissional, como a guinada de atuação como C-Level de empresa multinacional gigante americana para sua vivência por dois anos em Paris com a família, para onde se mudou como esposa e mãe, cuidando de duas crianças, quando seu marido assumiu uma posição internacional.

Para saber sobre essas respostas inéditas e muito mais, recomendamos aos nossos leitores assistirem à íntegra em vídeo da incrível entrevista com Valeria Café, disponível no link:

www.revistaRI.com.br/videos

Links recomendados e citados:

- Publicações disponíveis no site do IBGC: www.ibgc.org.br
- IBGC lança agenda positiva de governança e pede diversidade nos conselhos (Exame, 28 de novembro de 2022).
- Agenda IBGC de Políticas Públicas
- Jornada Técnica 2025 – Wharton School
- O conselho de administração e o contexto geopolítico: análise comparativa entre países da América Latina (2026)



CIDA HESS

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



MÔNICA BRANDÃO

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



JOSÉ CARLOS PARANHOS

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

“ 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

Maestro João Carlos Martins

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

EM PAUTA



INTELIGÊNCIA HUMANA

A NOVA PROTAGONISTA

A Inteligência Artificial barata prometia tirar o humano de cena. Fez o contrário: recolocou a Inteligência Humana como protagonista. Para o Conselho e o RI, protagonismo virou decisão de governança, não consequência da tecnologia.

por **MARCELO MURILO**

2025 e 2026 foram vendidos como o fim da vez do humano. Era o ano dos agentes, a temporada em que a máquina assumiria o trabalho e a pessoa sairia de cena. A realidade entreteve outro roteiro. A Klarna cortou centenas de posições de atendimento apostando em IA e, quando a qualidade caiu, voltou a contratar gente para o atendimento humano. Em março de 2026, o teste ARC-AGI-3 registrou 0,37% de acerto do melhor modelo do mundo, contra 100% de um humano comum. A máquina ficou extraordinária em quase tudo e continua sem saber quando não sabe.

Guarde essa inversão, porque ela reorganiza o jogo, inclusive para quem responde por uma companhia aberta. A inteligência virou barata, abundante e intercambiável. O que ficou caro foi a inteligência humana, e ela não voltou como coadjuvante de segurança da máquina. Voltou como protagonista. A tese deste artigo é direta: protagonismo humano não é consequência automática da tecnologia, é decisão de governança, e a companhia que não a toma de forma deliberada acumula um risco que ainda não sabe medir.

O GARGALO NUNCA FOI O MODELO

O discurso da autonomia total encontrou um muro feito de dados. O estudo NANDA, do MIT, de 2025, analisou cen-

tenas de implementações corporativas de IA generativa e concluiu que 95% delas não geraram impacto mensurável no resultado, apesar de dezenas de bilhões de dólares investidos. O Gartner reforçou pelo outro lado, ao prever que mais de 40% dos projetos de IA agêntica serão cancelados até o fim de 2027, por custos que escalam e valor de negócio indefinido.

O incômodo desses números é que eles não acusam a tecnologia. Acusam a execução. O modelo está pronto, é barato e está disponível. O que falhou foi a decisão sobre o que fazer com ele, quando usá-lo e quando não usar. Automatizar um processo ruim entrega um processo ruim mais rápido. O ganho nunca veio da licença comprada, veio da reengenharia do fluxo, e essa é uma tarefa de gente.

Há um detalhe que agrava o diagnóstico. O estudo do MIT mede retorno em cerca de seis meses, um horizonte curto, e ainda assim a maioria dos projetos não aparece. Não é que o resultado virá mais tarde. É que ele não vem quando a adoção é tratada como compra de ferramenta, e não como redesenho de processo com dono claro. O que a tabela abaixo mostra, lida em conjunto, é um padrão, não uma coincidência.

TABELA 1 | O GARGALO NÃO É O MODELO: O QUE OS DADOS MOSTRAM

Indicador	Dado	Fonte (ano)
Pilotos corporativos de IA generativa sem impacto mensurável no resultado	95%	MIT NANDA (2025)
Projetos de IA agêntica que devem ser cancelados até 2027	mais de 40%	Gartner (2025)
Acerto em tarefa fora da zona de competência da IA, sem IA contra com IA	84,5% x 70,6%	Harvard e BCG (2023)
Acerto do melhor modelo contra humano comum no ARC-AGI-3	0,37% x 100%	ARC Prize (2026)
Queda do custo de inferência no nível do GPT-3.5, de 2022 a 2024	mais de 280x	Stanford AI Index (2025)

Nota: Fontes primárias das instituições citadas. Acesso em setembro de 2026. Os percentuais de Harvard e BCG referem-se à condição com GPT-4 e treino de prompt.

Há um traço da própria máquina que torna a decisão indelegável. O agente não erra como um humano erra. Ele não hesita, não pede confirmação, não percebe que está fazendo besteira. Executa com convicção total. Por isso a supervisão humana não é desconfiança, é arquitetura. O humano no circuito não está lá porque a máquina é burra, está lá porque a máquina não sabe quando não sabe.

BARATA A INTELIGÊNCIA, CARA A PESSOA

Toda vez que um insumo escasso vira abundante, o valor migra para a camada de cima. Quando a eletricidade barateou, o diferencial deixou de ser ter energia e passou a ser o que se fazia com ela. Quando a banda larga virou commodity, ganhou quem desenhou o melhor serviço em cima, não quem tinha o cabo. A história econômica é teimosa nesse ponto, e com a inteligência artificial a física é a mesma.

O preço confirma o diagnóstico. Segundo o AI Index 2025, de Stanford, consultar um modelo com desempenho equivalente ao GPT-3.5 ficou mais de 280 vezes mais barato entre novembro de 2022 e outubro de 2024, cerca de 99%. E a corrida entre potências praticamente empatou: pela edição 2026 do mesmo AI Index, a diferença entre o melhor modelo americano e o melhor modelo chinês caiu para 2,7% em março de 2026. Quando a distância entre o líder e o vice cabe dentro de um arredondamento, a matéria-prima virou commodity.

Essa bifurcação tem consequência prática para quem aloca capital. A liderança em modelos de peso aberto, aqueles que qualquer empresa baixa e roda dentro de casa, migrou para famílias chinesas como Qwen e DeepSeek, que puxaram para baixo o teto do que se consegue quase de graça. Existem, na prática, dois mercados. Uma fronteira cara, para as poucas tarefas que exigem o topo absoluto, e um território enorme de inteligência quase gratuita para todo o resto. Para a companhia, pagar pelo topo só se justifica onde a fronteira é indispensável. No resto, o diferencial não está no modelo contratado, está no que se constrói em cima dele.

Existe um arcabouço preciso para descrever o que sobra de valor. Em Prediction Machines, os economistas Ajay Agrawal, Joshua Gans e Avi Goldfarb mostram que a IA colapsa o custo de uma coisa específica, a predição. Ela ficou barata. Mas predição não é decisão. A decisão exige julgamento, o discernimento sobre o que fazer com a previsão, a que custo e a serviço de qual objetivo. O valor subiu um andar e parou numa camada que é humana, feita de contexto, discernimento e responsabilidade por uma decisão que tem CPF.



A corrida entre potências praticamente empatou: pela edição 2026 do mesmo AI Index, a diferença entre o melhor modelo americano e o melhor modelo chinês caiu para 2,7% em março de 2026. Quando a distância entre o líder e o vice cabe dentro de um arredondamento, a matéria-prima virou commodity.



A FRONTEIRA SERRILHADA E O QUE SÓ O HUMANO ENXERGA

Convém entender por que a máquina é ao mesmo tempo tão boa e tão pouco confiável. Ethan Mollick, da Wharton, e seus coautores cunharam a expressão fronteira serrilhada para descrever o fenômeno: a IA é sobre-humana em tarefas que parecem difíceis e falha em coisas triviais, sem que você consiga prever qual é qual antes de testar. Não há uma linha limpa entre o que a máquina domina e o que ela erra. Há um recorte irregular, e enxergar esse recorte é trabalho humano.

Um estudo de Fabrizio Dell'Acqua e colegas, de Harvard e BCG, com mais de 750 consultores, mediu o preço de não enxergar. Numa tarefa dentro da zona de competência da máquina, a IA turbinou o resultado. Numa tarefa fora dessa zona, quem trabalhou sem IA acertou 84,5%, enquanto quem confiou nela caiu para 70,6%. A ferramenta não errou sozinha. Errou quem decidiu confiar nela no lugar errado. Existe uma classe de problemas em que a fronteira está se abrindo, não fechando, e o humano segue imbatível. Saber em qual classe você está é a competência do momento.

Há uma assimetria perigosa nesse recorte. Quando a máquina acerta, acerta rápido e barato. Quando erra, também erra rápido e sem hesitar, porque não percebe que está errando. O custo de um erro não vem com aviso prévio. Por isso a pessoa certa, com repertório para reconhecer o limite da máquina, precisa estar posicionada exatamente onde o estrago seria maior, e não no fim burocrático da fila. O valor dela não está em fazer mais rápido o que a IA já faz. Está em saber quando não confiar no que a IA propõe.

PROTAGONISTA OU FIGURANTE

Aqui está a distinção que importa para quem decide. Man-

ter uma pessoa no circuito, o famoso humano no loop, não garante protagonismo. Garante presença. E presença sem competência e sem autoridade é figuração.

O protagonista é quem tem repertório para avaliar o que a máquina propõe e poder real para dizer não. O figurante é quem apenas aprova, porque não tem tempo, não tem contexto ou não tem mandato para divergir. A diferença não aparece no organograma. Aparece no momento em que o modelo sugere algo perigoso e alguém precisa parar a linha. Se essa pessoa existe, tem competência e pode vetar, você tem controle. Se ela só assina, você tem um carimbo caro vestido de governança.

TABELA 2 | PROTAGONISTA OU FIGURANTE: O QUE SEPARA OS DOIS

Dimensão	Protagonista	Figurante
Competência	Avalia o que a máquina propõe	Não tem repertório para avaliar
Autoridade	Pode vetar a decisão	Apenas chancela
Métrica de sucesso	Qualidade da decisão e retrabalho	Volume de adoção da IA
Resultado	Controle	Carimbo caro

O mercado inteiro aprendeu essa lição pelo bolso. Não venceu quem cria os agentes mais sofisticados. Venceu quem sabe controlá-los. E o desenho desse controle é concreto: identidade própria por agente, com escopo limitado à tarefa, em vez de deixar o software herdar todo o acesso de uma pessoa. Protagonismo humano precisa de dono. A McKinsey observou que apenas cerca de 28% das organizações colocam o próprio CEO à frente da supervisão da governança de IA. Nas demais, a responsabilidade fica difusa, e responsabilidade difusa é protagonismo abandonado.

Para uma companhia aberta, essa distinção tem peso jurídico. A decisão continua tendo um responsável de carne e osso, com dever de diligência e de prestar contas, e isso não se transfere para um fornecedor de software nem para um modelo. Quando um agente automatiza um processo que afeta resultado, cliente ou informação ao mercado, alguém responde pelo que ele fez. Definir de antemão quem é esse alguém, com competência e mandato reais, é o que separa governança de encenação. O protagonista não é quem usa mais IA. É quem responde pela decisão que ela ajudou a tomar.

A ARMADILHA DA ATROFIA

Existe um risco silencioso nessa história, e ele é o oposto do que se teme. O medo comum é a máquina substituir a

“
Existe um risco silencioso nessa história, e ele é o oposto do que se teme. O medo comum é a máquina substituir a pessoa. O risco real, mais próximo, é a pessoa entregar o próprio pensamento à máquina e, aos poucos, perder a capacidade de pensar sem ela.”

pessoa. O risco real, mais próximo, é a pessoa entregar o próprio pensamento à máquina e, aos poucos, perder a capacidade de pensar sem ela. Chamo isso de atrofia, e ela não aparece no trimestre. Aparece quando a empresa mais precisa de julgamento e descobre que ninguém o exercita há meses, porque o discernimento, como qualquer músculo, define sem uso.



Uma informação relevante gerada ou filtrada por máquina, sem alguém que a avalie e responda por ela, não é eficiência, é risco de disclosure. Aqui o protagonismo humano deixa de ser conceito e vira controle interno.



Não é alarmismo, é o eixo de um debate que amadureceu, e não por acaso é o coração do 27º Congresso do IBGC, que em outubro coloca o ser humano na liderança da transformação e traz uma neurocientista entre suas vozes. O Fórum Econômico Mundial confirma pelo lado do mercado de trabalho. O Future of Jobs 2025 aponta o pensamento analítico como a competência central mais valorizada pelos empregadores, essencial para 70% das empresas, seguido por resiliência, flexibilidade e agilidade, e por liderança e influência social, que o próprio Fórum projeta entre as competências em ascensão até 2030.

O efeito é discreto porque é gradual. Uma equipe que passa a aceitar a primeira resposta da máquina para de formular a segunda pergunta, aquela que separa o analista do estagiário. No começo ninguém percebe, porque a produção sobe. A conta aparece quando surge o caso fora do script, o cliente difícil, a decisão sob incerteza, e a musculatura de julgamento que deveria estar ali simplesmente não está mais.

A leitura estratégica é direta. Uma companhia que terceiriza todo o raciocínio da equipe para a IA está, sem saber, desidratando o ativo que virou seu maior diferencial. Ganha velocidade no primeiro trimestre e perde discernimento no terceiro. A conta chega depois, e é difícil de refazer, porque recompor competência de decisão leva anos, não uma licença de software.

O BRASIL USA DEPRESSA E DECIDE DEVAGAR

No Brasil, a parte fácil já aconteceu. Levantamento do Sebrae com a FGV IBRE e o Google, de 2025, mostrou que 63%

das médias e grandes empresas do país já usam alguma ferramenta de IA no negócio. Adotar deixou de ser diferencial. Adotar virou o novo normal. O diferencial migrou para a qualidade da decisão sobre como usar.

Os adotantes mais avançados sabem disso. No Febraban Tech 2026, os presidentes dos maiores bancos brasileiros disseram, quase em uníssono, que a IA transformou o negócio, mas que a palavra final em decisões sensíveis continua sendo das pessoas, mesmo com ganhos expressivos de produtividade em curso. Para o mercado de capitais, o ponto deixou de ser filosófico. A governança da IA caminha para virar tema de disclosure e de risco material, e o conselho passa a responder por ter, ou não, competência para supervisioná-la.

Para o profissional de relações com investidores, isso já bateu à porta. A IA generativa entrou na produção de relatórios, na triagem de perguntas de investidores e na comunicação, e traz o mesmo dilema em escala menor. Há ganho de produtividade real, mas a palavra final sobre o que vai ao mercado segue, obrigatoriamente, humana. Uma informação relevante gerada ou filtrada por máquina, sem alguém que a avalie e responda por ela, não é eficiência, é risco de disclosure. Aqui o protagonismo humano deixa de ser conceito e vira controle interno.

Falta a moldura institucional acompanhar o uso. O Marco Legal da IA, o PL 2338, aprovado no Senado e, no momento em que escrevo este artigo, ainda em tramitação na Câmara, é, no fundo, uma decisão coletiva sobre o que a sociedade não delega à máquina. Enquanto a lei se arrasta, cada companhia precisa desenhar a própria regra, porque esperar a lei também é uma decisão, e quem apenas cumpre perde para quem decide antes.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA O CONSELHO E O RI

O que muda, na prática, para quem dirige uma companhia aberta, responde por relações com investidores ou tem assento no conselho. Menos uma lista de comandos e mais uma reorganização de responsabilidades, que vale tratar com a mesma disciplina de qualquer outro risco material.

O que fazer na segunda-feira:

1. **Nomeie os protagonistas.** Deixe por escrito quais decisões não se delegam à máquina e quem responde por elas. Protagonismo sem dono não é alocado, é abandonado.
2. **Dê tempo e autoridade real de veto.** Sem competência

Leia na RI!

A revista do Mercado de Capitais.



Faça já sua assinatura digital!

e tenha acesso ao PDF da íntegra de todas as edições da Revista RI, desde 2003.

www.revistaRI.com.br/assinatura

“

A inteligência ficou barata. O protagonismo, não. E ele não vem embutido na próxima licença de software: ou a sua empresa forma protagonistas, ou treina figurantes caros. Qual dos dois ela está fazendo agora?

”

para avaliar e sem poder para dizer não, o humano no circuito é figurante, não controle.

3. Meça pensamento, não só produtividade. Avalie a qualidade da decisão e o custo por tarefa efetivamente concluída, com o retrabalho humano dentro da conta, não a adoção da IA.

4. Combata a atrofia por desenho. Preserve espaços em que a equipe decide sem a muleta da máquina, para não perder o músculo que virou vantagem competitiva.

5. Trate a IA como pauta de conselho e de disclosure. Competência formal para supervisioná-la e responder por informação gerada por máquina deixou de ser opcional para a companhia aberta.

6. Não terceirize o crítico a um único fornecedor. Depender de um só modelo num processo essencial é risco de continuidade, e ele costuma ficar fora do mapa de riscos da companhia.

Vale tratar tudo isso com a mesma linguagem que o conselho já usa para outros riscos. Definir limites de alçada para o que a máquina pode decidir sozinha, gatilhos claros de escalonamento para o que precisa de olho humano, e o direito de auditar a decisão depois de tomada. Nada disso é sofisticação tecnológica. É a disciplina de governança de sempre, aplicada a um agente novo que executa rápido e não sabe quando não sabe.

CONCLUSÃO

A tecnologia desta década já sabe fazer quase tudo. Escreve, calcula, programa, resume e propõe alternativas em segundos. O que ela não faz, e não fará, é decidir o que vale a pena, para quem e a que custo. Esse continua sendo o trabalho mais humano que existe, e acabou de se tornar o mais valioso da empresa. Onde as companhias colheram resultado, havia gente com competência e autoridade decidindo o que a máquina faz e o que ela não faz.

Então a pergunta que fica não é se a sua companhia vai usar IA. Isso já está decidido, e o Brasil inteiro já respondeu que sim. A pergunta é outra, e é desconfortável: quem, na sua operação, ainda decide de verdade, e essa pessoa tem competência e autoridade para dizer não à máquina quando for preciso? Se você não conseguir responder de cabeça, com nome e sobrenome, acabou de encontrar a sua tarefa mais urgente de segunda-feira. **RI**

NOTA METODOLÓGICA E FONTES PRINCIPAIS

- MIT, projeto NANDA, The GenAI Divide: State of AI in Business (2025).
- Gartner, Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027 (25/06/2025).
- Stanford HAI, AI Index Report 2025 (custo de inferência) e 2026 (diferença EUA e China).
- Dell'Acqua e outros, Navigating the Jagged Technological Frontier, Harvard e BCG (2023).
- ARC Prize Foundation, ARC-AGI-3 (março de 2026).
- McKinsey, The State of AI (março de 2025).
- Fórum Econômico Mundial, Future of Jobs Report 2025.
- Sebrae, FGV IBRE e Google, uso de IA nos negócios (2025). Febraban Tech 2026. PL 2338/2023, Senado e Câmara. Caso Klarna, Bloomberg (2025).



MARCELO MURILO

é Co-Fundador e VP de Inovação e Tecnologia do Grupo Benner, Palestrante, Mentor, Conselheiro, Membro da Comissão de Tecnologia do movimento 30% Club Brazil, Embaixador da Board Academy BR, Colunista da HSM Management e da Revista RI e Especialista do Gerson Lehrman Group e da Coleman Research.
marcelo.murilo@benner.com.br

MARCELO
MURILO

Quer saber a verdade sobre como se tornar **conselheiro de empresas?**

Um guia completo e passo a passo para quem quer fazer a transição do executivo ao conselheiro com método, posicionamento e visão prática, entendendo os bastidores, desenvolvendo as competências certas e construindo uma trajetória de impacto,

sem ilusões.



Quer saber mais sobre a noite de lançamento em SP ou comprar agora mesmo?

leitor.marcelomurilo.com.br

Use este site ou o QR code ao lado.

GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO POLÍTICA DE ESTADO

O ANTÍDOTO CONTRA A BANALIDADE DO MAL QUE CORRÓI A MÁQUINA PÚBLICA E PRIVADA BRASILEIRA

A PATOLOGIA: A BANALIDADE DO MAL E O COLAPSO INSTITUCIONAL



A Banalidade do Mal no Setor Público e Privado

Ocorre quando a mediocridade funcional e a omissão substituem o pensamento crítico e a ética.



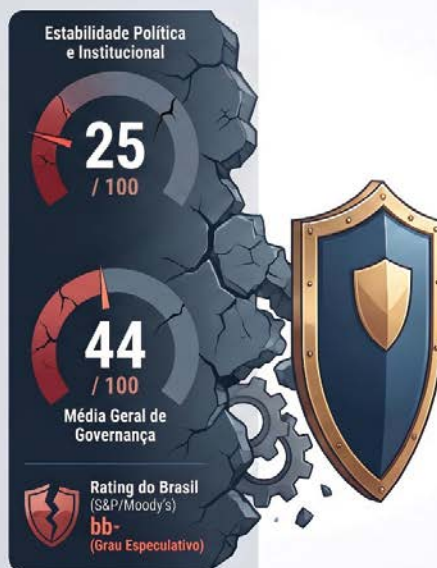
Tragédias da Inação: De Beirute a Brumadinho

Falhas de accountability e fiscalização resultam em perdas humanas e destruição de ecossistemas.



O Efeito Manada nos Conselhos

O silêncio covarde de conselheiros diante de retrocessos destrói valor e a integridade institucional.



A SOLUÇÃO: GOVERNANÇA COMO POLÍTICA DE ESTADO

O Modelo Gilson & Milhaupt



Eficiência do Mercado de Capitais

Equilibra a eficiência do mercado de capitais com a canalização de políticas públicas estatais.

Canalização de Políticas Públicas Estatais



O Papel do Conselheiro Independente

Atua como guardião técnico e contraforça ao fisiologismo político e conflitos de agência.

Os 5 Pilares de Proteção Civilizatória

Compliance, Equidade, Accountability, Transparência e Sustentabilidade são as ferramentas práticas contra a corrupção.



Em anos eleitorais, o debate político costuma orbitar em torno de temas altamente visíveis como crescimento econômico imediato, reformas fiscais, segurança pública e programas de transferência de renda. Contudo, há um elemento estrutural, transversal e silencioso que dita a viabilidade e a sustentabilidade de qualquer uma dessas iniciativas: a qualidade da governança. A governança pública e a governança corporativa não funcionam em universos isolados, mas compartilham um elo indissociável que sustenta o Estado moderno.

por **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ**

Os últimos anos expuseram, de forma contundente, como falhas de governança - tanto corporativa quanto pública - produzem efeitos devastadores sobre a sociedade, a economia e a confiança institucional. Crises bancárias, corrupção previdenciária, desastres ambientais e tragédias internacionais não são eventos isolados: são sintomas de um padrão estrutural.

Casos recentes como Banco Master e corrupção no INSS, somados aos já emblemáticos Mariana e Brumadinho, revelam que o Brasil vive uma erosão contínua de governança, marcada pela normalização da omissão, da negligência e da mediocridade institucional. Esse fenômeno, como descreve Hannah Arendt, é a banalidade do mal: o mal que não nasce de monstros, mas de pessoas comuns que deixam de pensar, questionar e agir.

Em um ano eleitoral, compreender essa dinâmica é essencial. Sem governança, não há política pública que se sustente, não há mercado que funcione, não há Estado que proteja.

Casos corporativos e públicos evidenciam que, quando as engrenagens colapsam, é cobrado um preço altíssimo em vidas humanas, nos ecossistemas e na solvência do próprio Estado.

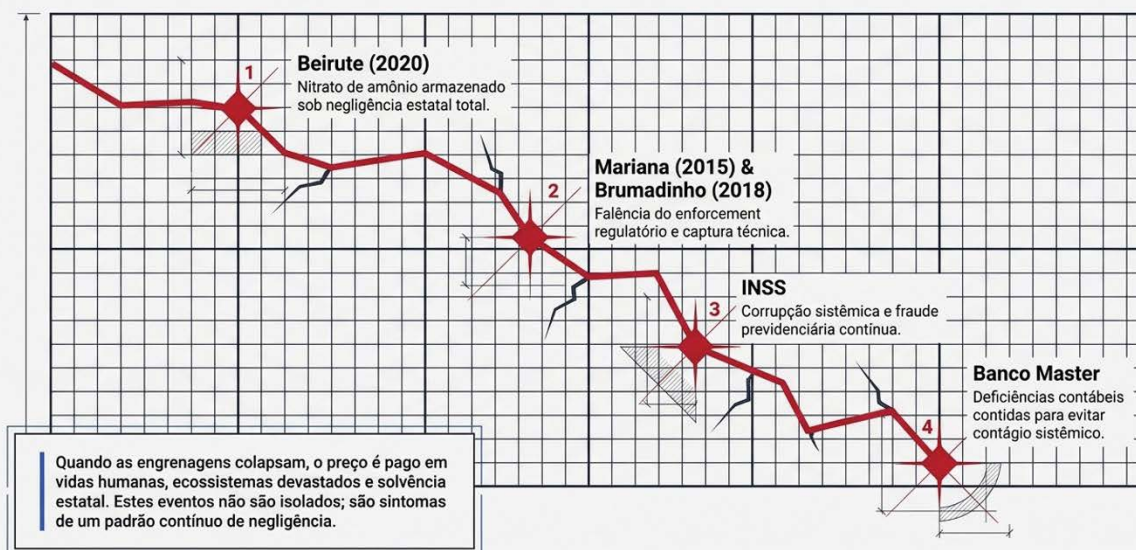
O caso de Beirute, Líbano em 2020 ilustra essa falha de maneira radical. O armazenamento negligente de 2.750 toneladas de nitrato de amônio por seis anos em uma região densamente povoada era de pleno conhecimento do poder executivo e do judiciário. Apesar de múltiplos avisos por parte de autoridades alfandegárias ao longo de anos, a

inação e o colapso dos princípios mais basilares de governança - *accountability*, transparência (*disclosure*), conformidade (compliance) e aplicação efetiva de normas (*enforcement*) - culminaram em uma tragédia sem precedentes.

No cenário brasileiro, o mesmo desastre preventivo repetiu-se ciclicamente na mineração. As tragédias de Mariana (2015) e Brumadinho (2018) evidenciaram uma grave insuficiência de governança do Estado como regulador e fiscalizador, demonstrando incapacidade de aplicar um *enforcement* tempestivo perante o descumprimento de regras de *compliance*. O impacto dessas tragédias destrói vidas e devasta ecossistemas inteiros. O Estado, forçado a realocar recursos de áreas prioritárias como saúde e educação para mitigar danos decorrentes de sua própria ineficiência regulatória, acaba tributando ainda mais a sociedade e o setor privado.

Esse colapso estrutural também é verificado na máquina econômica e administrativa brasileira. Os escândalos de corrupção sistêmica e fraudes previdenciárias no INSS desviaram bilhões de recursos públicos devido à fragilidade dos controles internos e à carência de *accountability*. Paralelamente, no ambiente financeiro, o caso envolvendo o Banco Master expôs graves deficiências contábeis e de gestão de riscos, forçando a intervenção do Banco Central para evitar contágio sistêmico. O que Beirute, Brumadinho, o Banco Master e o INSS expõem é um diagnóstico inescapável: falhas na alta governança corporativa e pública desestabilizam mercados inteiros e cobram sua fatura diretamente do bolso do cidadão.

Os Sintomas do Colapso Estrutural



A “BANALIDADE DO MAL”

E O EFEITO MANADA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAIS

Para diagnosticar essa patologia sistêmica, recorro à tese de Hannah Arendt sobre a “banalidade do mal”. Esse mal corporativo e institucional não se origina necessariamente de figuras monstruosas com impulsos destrutivos singulares, mas da mediocridade funcional, da omissão de pessoas comuns e da normalização da irresponsabilidade profissional em benefício de interesses ou carreiras pessoais. No ambiente de governança brasileiro, “em nome de interesses pessoais, muitos abdicam do pensamento crítico, engolem abusos e sorriem para quem desprezam. Abdicar de pensar também é crime”.

Essa normalização do erro ganha contornos dramáticos quando analisamos os órgãos responsáveis por evitar justamente o desvio de poder: o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

O Conselho de Administração é o último bastião contra a decadência institucional que precede o colapso sistêmico. Definido pelos marcos do IBGC e pelos Princípios da OCDE/G20, o Conselho detém o dever inalienável de controle eficaz da gestão, respondendo perante acionistas e, fundamentalmente, perante a sociedade pelos impactos da organização. É imperativo refutar a visão do Conselho como um órgão meramente “homologador” ou carimbador de decisões da diretoria. A passividade dos conselheiros não

é apenas uma falha técnica; é um crime de abdicação profissional. Quando o Conselho se torna figurativo, ele permite a proliferação de conflitos de agência que destroem décadas de valor corporativo em um único ciclo de gestão. Para que o Conselho seja eficaz, ele deve estar inserido em um sistema de integridade robusto, onde o Conselho Fiscal atua como engrenagem de controle.

Todavia, o Brasil experimentou severas fissuras nesses alicerces. A partir de 2020, o país assistiu a um fenômeno vergonhoso no Novo Mercado — o nível mais exigente de governança nacional: falhas estruturais expostas pela mídia desencadearam debandadas frequentes de conselheiros de administração em exercício, enquanto os órgãos reguladores assistiam inertes à destruição cirúrgica de valor por conflitos de agência.

Essa inação decorre diretamente da banalidade do mal, que assumiu a forma de um desastroso “efeito manada” a partir da temporada de assembleias de 2021. Conselheiros competentes e em exercício preferiram o silêncio covarde e não se posicionaram de forma firme contra tentativas brutais de retrocesso das boas práticas herculeamente conquistadas nas décadas anteriores. Assistiu-se ao enfraquecimento de marcos regulatórios vitais, como a Lei de Compliance (Lei 12.846/13) e a própria Lei das Estatais (Lei 13.303/16), que foram desfiguradas e chacoalhadas no altar dos interesses políticos partidários.

O Conselho Fiscal é um “açai” positivo do ordenamento jurídico brasileiro (Lei 6.404/76), essencial para a integridade do controle. Atuando em conjunto com comitês de auditoria e compliance, ele representa uma linha de defesa independente contra desvios de finalidade. Entretanto, casos recentes como os do Banco Master e as fraudes sistêmicas no INSS (Fonte: RI-251) demonstram que o sistema de fiscalização é frequentemente asfixiado. Nestes exemplos, as informações sobre irregularidades e riscos contábeis existiam, mas a ação foi substituída pelo silêncio. São falhas catastróficas de *enforcement*, onde a estrutura de controle foi neutralizada. “Não existe governança viável sem um sistema robusto de controle e fiscalização que transforme a informação técnica em ação corretiva imediata.” Essa fragilidade interna abre caminho para a captura política, exigindo que os conselheiros independentes assumam seu papel de disciplina.

O conselheiro independente é o mecanismo de imposição de disciplina sobre a gestão, sendo o responsável por injetar pensamento crítico onde a conveniência política busca o consenso. Contudo, o ambiente regulatório brasileiro tem falhado em proteger esses atores. A debandada de conselheiros no Novo Mercado a partir de 2020 é um sintoma alarmante: diante de conflitos de agência explícitos e de uma inércia regulatória da CVM e da B3, conselheiros éticos foram e estão sendo forçados a abdicar para preservar suas reputações.

Quando o pensamento crítico é substituído pela conveniência pessoal, o custo reputacional afasta o capital “paciente” e atrai apenas especuladores de alto risco. Essa abdicação do dever de pensar nos remete diretamente ao conceito filosófico da “banalidade do mal”.

Esse enfraquecimento institucional reflete-se na nota vergonhosa de 25/100 atribuída pelo Banco Mundial ao Brasil no quesito Estabilidade Política e Institucional, bem como a média geral de governança de apenas 44/100, posicionando o país abaixo da média da América Latina. Diante dessa fragilidade e da falta de segurança jurídica, as agências de rating rebaixaram o Brasil à incômoda classificação de país de grau especulativo (bb-), o que afugenta o capital produtivo e eleva as taxas de juros exigidas pelos investidores.

O MODELO DE GILSON & MILHAUPT: CONSELHEIROS INDEPENDENTES E A TENSÃO ENTRE MERCADO E ESTADO

A evolução e as crises estruturais desse sistema podem ser decifradas sob o prisma da teoria dos professores Ronald Gilson (Stanford/Columbia) e Curtis Milhaupt (Stanford).



O conselheiro independente é o mecanismo de imposição de disciplina sobre a gestão, sendo o responsável por injetar pensamento crítico onde a conveniência política busca o consenso.



Em vez de focarem em modelos unidimensionais estáticos, os autores sustentam que os sistemas de governança corporativa operam em uma dinâmica de forças equivalente a estrelas binárias, moldada pela interação contínua entre dois influenciadores:

1. **A completude do mercado de capitais (Capital Market Completeness):** A capacidade do mercado de fracionar e distribuir riscos por meio de instrumentos financeiros adequados, que expõem os gestores à vigilância contínua dos acionistas e priorizam a geração de valor e transparência.
2. **A canalização de políticas (Policy Channeling):** O uso instrumental da empresa corporativa por parte do Estado para a implementação de objetivos distributivos, sociais ou políticos governamentais (frequentemente observado de forma radical em estatais e no modelo de controle governamental).

O Brasil vivencia de forma crônica ciclos instáveis que Gilson e Milhaupt descrevem — marcados por momentos de “voos de galinha” econômicos e institucionais. O país avança em períodos de aperfeiçoamento da governança de mercado apenas para sucumbir logo em seguida a pressões corporativistas e ao intervencionismo estatal, que instrumentalizam e desfiguram companhias e órgãos reguladores.

Nesse equilíbrio dinâmico, o papel dos conselheiros independentes torna-se o principal canalizador da integridade.

GOVERNANÇA

Representando o elo de conexão da empresa com a disciplina e completude do mercado, o conselheiro independente tem o dever legal e moral de proteger os minoritários, vetar transações espúrias com partes relacionadas e exigir transparência total (*disclosure*). Em empresas com controle ou forte influência estatal, cabe a esses profissionais agir como guardiões técnicos e contraforça ao fisiologismo político e à “canalização” abusiva do controle. No entanto, sem a blindagem legal do próprio Estado de Direito e sem o compromisso dos acionistas institucionais de votar rigorosamente a favor de conselheiros combativos nas assembleias gerais - que detêm a soberania corporativa para definir a estrutura de poder -, os conselheiros independentes tornam-se figuras vulneráveis, propensas à ineficácia ou à renúncia voluntária diante de retrocessos morais e institucionais.

GOVERNANÇA COMO POLÍTICA DE ESTADO, NÃO DE GOVERNO

Em um ano eleitoral, a sociedade civil tem o dever de exigir propostas concretas sobre governança pública e corporativa, pois esta é a principal linha de defesa contra as crises estruturais. A governança deve ser tratada como política de Estado — e não de governo — porque:

- **Governança salva vidas:** Tragédias como as de Beirute, Mariana e Brumadinho provam que a fiscalização técnica e independente não é burocracia, mas uma barreira civilizatória contra o risco e a morte.
- **Governança preserva a riqueza social:** Quando o Estado falha como regulador e fiscalizador, a sociedade inteira é taxada. O dinheiro dos impostos pagos pelos cidadãos, que deveria ser investido em saúde e educação, acaba sendo realocado de forma emergencial e reativa para mitigar catástrofes, remediar desvios e cobrir rombos financeiros de má gestão.
- **Governança reduz a margem para a corrupção e a omissão:** Sistemas robustos de compliance e auditoria interna reduzem a “banalidade do mal” e a impunidade, garantindo a legitimidade das decisões públicas.
- **Governança atrai o investimento necessário:** Sem estabilidade jurídica, previsibilidade institucional e enforcement legal satisfatório, o Brasil continuará amargando as posições mais baixas de competitividade global (como o WCY da escola FDC/IMD aponta), afastando investidores estratégicos necessários para gerar emprego e infraestrutura estruturante.

A OCDE mostra que governança é o principal fator de competitividade.

A Elevação da Governança		
	Política de Governo	Política de Estado
Horizonte	Ciclos eleitorais curtos	Sobrevivência de longo prazo
Natureza	Reativa e improvisada	Preventiva e técnica
Função	Ferramenta de conveniência	Barreira civilizatória contra o risco e a morte
Resultado Econômico	Taxação da sociedade para cobrir rombos	Preservação da riqueza social e atração de investimento

Para sobreviver, a governança deve transcender os governos e ancorar-se no Estado.

CONCLUSÃO

Governança como política de Estado - os mesmos pilares da boa governança corporativa como escudo técnico contra a corrupção e a negligência

Os casos de Beirute, Mariana, Brumadinho, Banco Master e INSS deixam claro que o Brasil não sofre de ausência de normas, mas de ausência de governança. A banalidade do mal — essa normalização da omissão, da negligência e da mediocridade institucional — infiltra-se silenciosamente nas estruturas públicas e privadas, corroendo a integridade do Estado, destruindo valor corporativo e comprometendo vidas humanas.

A saída para esse colapso não está em discursos políticos, nem em reformas improvisadas. Está naquilo que o mercado já aprendeu há décadas: os pilares da boa governança corporativa. E é exatamente por isso que a governança deve ser tratada como política de Estado — porque os princípios que protegem empresas contra fraudes, conflitos de agência e destruição de valor são os mesmos que protegem o Estado contra corrupção, omissão e captura política.

Esses pilares não são conceitos abstratos. São ferramentas práticas, testadas, mensuráveis e comprovadamente eficazes para impedir que a banalidade do mal se torne rotina institucional.

Compliance: o freio técnico contra o desvio - *Compliance* não é burocracia: é prevenção. É o mecanismo que impede que irregularidades prosperem, que captura política se instale e que decisões sejam tomadas sem base técnica. No Estado, compliance é o antídoto direto contra corrupção sistêmica e fraudes previdenciárias.

“

Compliance, equidade, accountability, transparência e sustentabilidade não são apenas princípios corporativos: são os pilares estruturantes de um Estado íntegro, eficiente e confiável. São eles que impedem tragédias anunciadas, que protegem o cidadão, que estabilizam mercados e que garantem que o Brasil não continue repetindo ciclos de omissão e colapso.

”

Equidade: a blindagem contra privilégios e captura - Equidade garante que decisões sejam tomadas com justiça, sem favorecimento, sem fisiologismo. É o pilar que protege minoritários nas empresas e protege cidadãos no Estado. Sem equidade, o interesse público é substituído por interesses privados.

Accountability: a responsabilização que transforma alerta em ação - *Accountability* é o pilar que impede a omis-

são. Ele exige que gestores públicos e privados respondam por suas decisões — e por suas não decisões. Sem *accountability*, a banalidade do mal se institucionaliza.

Transparência: a luz que desarma a corrupção - Transparência não é exposição: é proteção. Ela reduz drasticamente o espaço para práticas ilícitas, fortalece a confiança dos investidores e impede que a máquina pública opere nas sombras. Transparência é o pilar que transforma o Estado em instituição confiável.

Sustentabilidade: o compromisso com o longo prazo - Sustentabilidade é a capacidade de sobreviver a ciclos políticos, crises econômicas e pressões conjunturais. É o pilar que garante que decisões de hoje não destruam o futuro. Sem sustentabilidade, o Estado se torna reativo, improvisado e vulnerável.

Governança corporativa e governança pública são espelhos - e o Brasil só avançará quando ambas forem tratadas como política de Estado.

Compliance, equidade, accountability, transparência e sustentabilidade não são apenas princípios corporativos: são os pilares estruturantes de um Estado íntegro, eficiente e confiável. São eles que impedem tragédias anunciadas, que protegem o cidadão, que estabilizam mercados e que garantem que o Brasil não continue repetindo ciclos de omissão e colapso.

Somente quando esses pilares forem tratados como prioridade absoluta - e não como retórica de campanha - o Brasil romperá com a banalidade do mal que há décadas corrói sua máquina pública e privada.

Em um ano eleitoral, a escolha dos governantes é, na verdade, a escolha da qualidade da governança que sustentará o país pelos próximos anos.

Governança não é detalhe técnico. É política de Estado. É proteção civilizatória. É sobrevivência nacional. RI



ADRIANA DE ANDRADE SOLE

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

GOVERNANÇA CORPORATIVA

E O SISTEMA DE FREIOS E CONTRAPESOS NAS COMPANHIAS ABERTAS

A Governança Corporativa ocupa posição central no Direito Societário e no Mercado de Capitais. Embora frequentemente associada apenas a códigos de boas práticas, políticas internas e requisitos de independência, sua dimensão mais profunda diz respeito a uma questão fundamental: como organizar e controlar o exercício do poder dentro da companhia.

por **JOÃO PEDRO NASCIMENTO**

Toda organização empresarial envolve poder: há quem detenha o capital, quem exerça o controle, quem administre, quem fiscalize e quem eventualmente empreste recursos. Nas companhias abertas, essa estrutura se torna ainda mais complexa, diante da pluralidade de acionistas, da separação entre propriedade e gestão, da diversidade de interesses e horizontes dos investidores e da necessidade de preservar a confiança do mercado nas informações divulgadas.

Nesse contexto, a governança corporativa é uma arquitetura destinada a distribuir competências, estabelecer responsabilidades e criar mecanismos de controle recíproco. Sua função não é eliminar o poder, o que seria impossível, mas evitar que ele seja exercido sem limites, sem informação adequada, sem supervisão e sem responsabilização.

A ideia de freios e contrapesos ajuda a compreender essa arquitetura: Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal possuem competências distin-

tas; os comitês especializados acrescentam camadas de análise e supervisão; a auditoria independente exerce verificação externa. A boa governança, porém, não decorre da mera multiplicação de regras, órgãos ou procedimentos, mas de uma estrutura na qual cada órgão possa desempenhar sua função e, ao mesmo tempo, esteja sujeito aos controles correspondentes.

AS FUNÇÕES DO DIREITO SOCIETÁRIO E SEUS EFEITOS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A legislação em Direito Societário cumpre algumas funções principais.

“A primeira delas é fornecer uma estrutura básica, com as características essenciais e os principais elementos, que formam o panorama de funcionamento e desenvolvimento de negócios por meio de sociedades. Deste modo, reduzem-se custos de transação entre agentes privados interessados em explorar negócios em sociedades.”

“A segunda função, que é um desdobramento lógico da primeira, é controlar e prevenir conflitos de interesses e problemas de agência, buscando harmonizar a convivência entre os diversos agentes que interagem nas sociedades, dentre eles a pluralidade de acionistas (sejam eles controladores, minoritários, titulares de direito de voto ou não votantes), os membros da administração, os credores, os trabalhadores e a comunidade externa em geral”.

Essa segunda função é particularmente importante para compreender a governança corporativa. A companhia reúne interesses diversos e nem sempre convergentes: os do controlador; os dos minoritários; os incentivos próprios dos administradores; e os de credores, trabalhadores e outros stakeholders.

O problema de agência surge justamente porque aquele que toma a decisão nem sempre é aquele que suporta integralmente seus custos ou se apropria integralmente de seus benefícios. Por isso, a governança corporativa não pode ser compreendida apenas como um mecanismo de proteção de determinado perfil de acionista. Seu objeto é mais amplo: organizar a convivência entre diferentes centros de interesse e de poder, de modo que o poder seja exercido de maneira eficiente, mas também controlada.

O IBGC E A CONSTRUÇÃO DA CULTURA DE GOVERNANÇA NO BRASIL

A história da governança corporativa no Brasil não pode ser contada sem o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Criado em 1995, com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, em um período marcado pelas privatizações, pela abertura econômica e pelo desenvolvimento do Mercado de Capitais, o instituto adotou a denominação atual em 1999, quando publicou a primeira edição de seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que se tornou uma das principais referências brasileiras sobre o tema.

O IBGC contribuiu para transformar a governança em disciplina própria de reflexão e prática, ao difundir conceitos como independência, transparência, prestação de contas e responsabilidade dos administradores, formar e certificar profissionais e criar espaços de diálogo entre administradores, investidores, advogados, auditores e acadêmicos. Sua atuação se dá em esfera distinta da do legislador e do regulador: a lei estabelece estruturas obrigatórias, a regulação detalha obrigações, a autorregulação desenvolve padrões de mercado, e instituições como o IBGC produzem conhecimento e consolidam padrões de comportamento. Trata-se



A governança corporativa não pode ser compreendida apenas como um mecanismo de proteção de determinado perfil de acionista. Seu objeto é mais amplo: organizar a convivência entre diferentes centros de interesse e de poder, de modo que o poder seja exercido de maneira eficiente, mas também controlada.



de uma cultura institucional que antecede ou complementa a própria obrigação jurídica.

Merece destaque, ainda, a liderança do IBGC no Grupo de Trabalho Interagentes que elaborou o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, processo que evidencia como recomendações nascidas da experiência empresarial e da autorregulação podem amadurecer e dialogar com o processo regulatório.

O Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas tomou por base o Código das Melhores Práticas do IBGC e a metodologia “pratique ou explique”, já adotada na autorregulação das companhias abertas. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) incorporou esse conteúdo à regulação por meio da Instrução CVM nº 586/2017, que alterou a Instrução CVM nº 480/2009 e criou o Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa. A matéria consta hoje do Anexo D da Resolução CVM nº 80/2022.

A experiência brasileira mostra, assim, que a governança resulta da interação entre lei, mercado, autorregulação, academia, investidores e administradores, e que a contribuição do IBGC integra a própria infraestrutura institucional do Mercado de Capitais.

A ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL E OS PODERES-FUNÇÃO DOS ÓRGÃOS SOCIAIS

A Lei nº 6.404/76 disciplina expressamente os órgãos sociais que compõem as companhias e atribui poderes-função específicos a cada um deles: o poder-função deliberante é atribuído à Assembleia Geral; o administrativo, à Diretoria; e o sindicante, ao Conselho Fiscal.

A Assembleia Geral é o espaço de manifestação da vontade coletiva dos acionistas nas matérias que a lei lhe reserva. O Conselho de Administração orienta os negócios e supervisiona a Diretoria, o que faz dele uma ponte institucional entre propriedade e gestão. A Diretoria exerce a administração executiva e o Conselho Fiscal atende à necessidade de uma instância específica de sindicância. Todos com atribuições legalmente definidas.

Essa distribuição tem finalidade de governança: evitar que o mesmo centro de poder concentre as funções de decidir, executar e fiscalizar. Essa é a lógica dos freios e contrapesos. Quem administra não deve ser o único avaliador da própria administração; quem fiscaliza não deve administrar; quem fornece o capital deve poder exercer seus direitos sem substituir os órgãos responsáveis pela gestão cotidiana. Quando o Conselho de Administração apenas ratifica decisões já tomadas pela Diretoria, sua função supervisora perde substância. E quando o Conselho Fiscal atua como administração paralela, ou a Assembleia interfere indiscriminadamente na gestão ordinária, rompe-se a repartição legal de competências.

A noção de poder-função é útil para compreender esses limites. O poder de um órgão não existe para beneficiá-lo, mas para que determinada função institucional seja desempenhada. Não basta, portanto, que um órgão tenha capacidade formal de influenciar uma decisão; é preciso verificar se sua atuação se insere em sua esfera de competência. A governança busca prevenir dois fenômenos igualmente danosos, a concentração indevida de competências e a sobreposição indevida de funções, e ambos conduzem à perda de accountability: se todos decidem, a responsabilidade se dilui; se apenas um decide, o controle desaparece. O ponto de equilíbrio está em decisão clara, supervisão efetiva e responsabilidade identificável.

COMITÊS INDEPENDENTES E OS LIMITES DA DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O Conselho de Administração das companhias abertas enfrenta temas complexos, como auditoria, riscos, remuneração, sucessão, partes relacionadas, controles internos,



Quem administra não deve ser o único avaliador da própria administração; quem fiscaliza não deve administrar; quem fornece o capital deve poder exercer seus direitos sem substituir os órgãos responsáveis pela gestão cotidiana. Quando o Conselho de Administração apenas ratifica decisões já tomadas pela Diretoria, sua função supervisora perde substância.



integridade, tecnologia e sustentabilidade, que nem sempre podem ser examinados com a profundidade necessária em uma reunião ordinária do colegiado. Os comitês especializados, como os de auditoria, de pessoas e remuneração e de riscos, respondem a essa necessidade ao concentrar conhecimento técnico e aprofundar questões específicas.

A principal virtude desses órgãos está na especialização da supervisão. A informação passa por análise técnica e questionamento antes de chegar ao órgão competente, formando uma cadeia decisória mais qualificada.

Essa sofisticação, contudo, suscita uma questão central: até onde podem ir os comitês estatutários? A resposta exige distinguir o assessoramento da transferência de competência decisória. O comitê pode preparar e analisar matérias, formular questionamentos e apresentar recomendações, além de receber poderes instrumentais necessários ao desempenho de suas funções.

Situação diversa ocorre quando o comitê passa a exercer, de forma autônoma e definitiva, competência atribuída pela lei a outro órgão. A competência legal não constitui mera

faculdade administrativa que possa ser livremente deslocada: ela integra a própria arquitetura da sociedade e vem acompanhada de deveres, responsabilidades e mecanismos de controle. Em regra, o comitê assessora o órgão competente, mas não o substitui.

Essa cautela é ainda mais importante no caso dos comitês independentes. A independência deve elevar a qualidade do processo decisório, e não criar um novo centro autônomo de poder. O comitê examina, questiona e recomenda; o órgão competente delibera e assume a responsabilidade pela decisão.

Isso não significa que toda atribuição de poderes aos comitês seja inadequada. A complexidade da atividade empresarial pode justificar a concessão de poderes instrumentais e, em situações juridicamente admissíveis, até mesmo de poderes decisórios próprios. Quanto mais próxima a atribuição estiver do núcleo da competência legal de outro órgão, porém, maior deve ser o cuidado com quatro dimensões: a fonte da competência, para verificar se a matéria admite delegação; a extensão dos poderes atribuídos, para delimitar o que efetivamente cabe ao comitê; a responsabilidade, para identificar quem responde pela decisão e por sua supervisão; e a prestação de contas, para assegurar a documentação e a revisão da atuação.

Uma estrutura em que o Conselho detém formalmente a competência, o comitê decide materialmente e a Diretoria executa cria uma zona de incerteza sobre quem efetivamente exerceu o poder e, por consequência, sobre quem responde por ele. Além disso, a independência dos membros de um comitê não transfere, por si só, a responsabilidade atribuída aos administradores: independência significa autonomia de julgamento, e não a assunção da posição jurídica do administrador.

Em matéria de governança, a substância deve prevalecer sobre a forma. Um comitê que, na prática, toma as decisões relevantes exerce função diversa daquela indicada por sua denominação. Daí a importância da clareza estatutária e regimental: a estrutura deve permitir identificar quem possui o poder jurídico de decidir, quem participa da formação da decisão e quem responde por seu exercício. A função dos comitês não é criar uma nova camada de poder, mas qualificar o exercício daquele que já foi distribuído pela estrutura societária.

DEVERES FIDUCIÁRIOS

A discussão sobre os limites dos comitês conduz aos deveres fiduciários dos administradores, previstos principalmente

nos arts. 153 a 157 da Lei nº 6.404/76. Os deveres de diligência, lealdade e atuação no interesse da companhia não desaparecem quando determinada matéria é submetida a um comitê. Ao contrário, os comitês constituem instrumentos para o adequado cumprimento desses deveres: um Conselho diligente recorre a eles quando precisa de conhecimento especializado, busca reduzir uma assimetria informacional ou se depara com um potencial conflito de interesses.

O raciocínio inverso, porém, não é válido. A simples existência de um comitê não demonstra o cumprimento dos deveres dos administradores, que devem compreender as informações recebidas, formular perguntas, examinar alternativas e exercer seu próprio julgamento. O Conselho não pode justificar uma decisão apenas porque o comitê a recomendou: a recomendação integra o processo decisório, mas a responsabilidade permanece, em princípio, com quem detém a competência legal para decidir. Nada impede que os administradores decidam em sentido contrário à recomendação; o que se exige é que a decisão seja informada, fundamentada e compatível com os deveres legais aplicáveis.

Essa discussão remete a uma dimensão menos visível da governança: a qualidade da informação. O Conselho de Administração só pode exercer adequadamente sua função de supervisão se receber informações suficientes, confiáveis e tempestivas, e o Conselho Fiscal e os comitês dependem igualmente do acesso aos elementos relevantes para suas funções. Uma companhia pode apresentar estrutura formal de governança adequada e, ainda assim, ter deficiências se o fluxo informacional for assimétrico ou insuficiente. Ao aprofundar determinadas matérias, os comitês independentes contribuem para reduzir essas assimetrias.

PROPORCIONALIDADE, CONFIANÇA E MERCADO DE CAPITAIS

Há, contudo, um risco na evolução dos mecanismos de governança: transformar controle em burocracia. A multiplicação de comitês, políticas e procedimentos não significa, necessariamente, melhor governança e pode reduzir a eficiência sem produzir ganho proporcional de segurança. O objetivo não é criar o maior número possível de controles, mas estabelecer mecanismos adequados aos riscos relevantes de cada companhia. Não há estrutura única que possa ser aplicada indistintamente a companhias sujeitas a riscos diferentes.

O excesso de controle pode ser tão disfuncional quanto sua ausência. Controles desproporcionais aos riscos elevam custos, retardam decisões e dispersam responsabilidades, sem aumentar a segurança.

Nas companhias abertas, essa questão assume uma dimensão adicional. O investidor não acompanha a gestão cotidiana e depende, em grande medida, das informações divulgadas pela companhia e dos mecanismos responsáveis por sua produção, análise e verificação. A governança constitui, nesse contexto, parte da infraestrutura de confiança do Mercado de Capitais. Sua função não é eliminar a incerteza inerente à atividade empresarial, mas criar condições para que as decisões sejam tomadas de forma informada, os riscos relevantes sejam identificados e os conflitos de interesses sejam adequadamente tratados.

Não se exige que os administradores jamais errem, mas que adotem um processo decisório compatível com suas responsabilidades, com informações adequadas, análise das alternativas, consideração dos riscos relevantes e mecanismos de supervisão e responsabilização. Uma decisão tomada após um processo adequado pode produzir resultado negativo, assim como um resultado positivo não demonstra, por si só, que o processo foi adequado. Por essa razão, o Direito Societário não deve associar automaticamente um resultado desfavorável a uma falha de governança.

É nesse ponto que a governança revela sua função mais relevante. Mais do que impedir erros ou garantir resultados, ela deve criar condições para decisões responsáveis, informadas e sujeitas a mecanismos adequados de controle, sem transformar a própria estrutura de governança em obstáculo à atividade empresarial.

CONCLUSÃO

A governança corporativa é, em última análise, uma arquitetura institucional destinada a organizar o exercício do poder dentro da companhia, estabelecendo como esse poder é atribuído, exercido, supervisionado e, quando necessário, questionado. A Lei nº 6.404/76 fornece os elementos fundamentais dessa arquitetura ao distribuir competências distintas e complementares entre Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal.

A governança contemporânea ampliou esse desenho, incorporando administradores independentes, auditoria independente e comitês especializados aos mecanismos de supervisão e apoio à decisão. A atuação do IBGC nesse processo demonstra que a governança não se esgota na legislação: ela também é construída pela cultura empresarial, pela autorregulação, pela produção acadêmica e pela interação entre empresas, mercado e instituições públicas.

No centro dessa estrutura está a lógica dos freios e contra-

pesos. Seu propósito não é impedir o exercício do poder, mas evitar sua concentração sem controle; não é eliminar divergências, mas criar espaços para que sejam examinadas; tampouco é afastar os riscos próprios da atividade empresarial, mas assegurar que sejam assumidos de maneira informada e responsável.

Cada órgão social exerce uma função própria. A Assembleia delibera. O Conselho de Administração orienta e supervisiona. A Diretoria administra. O Conselho Fiscal fiscaliza. Os comitês aprofundam o exame de matérias específicas e auxiliam na formação da decisão, sem alterar essa distribuição de competências: devem fortalecer o Conselho, não substituí-lo; ampliar a informação disponível, não assumir o poder de decidir.

Uma estrutura de governança adequada depende, assim, de atribuição clara de competências, independência, informação de qualidade, supervisão efetiva e responsabilidade, elementos que precisam funcionar de maneira articulada. A responsabilidade ocupa lugar central nessa arquitetura: não há governança efetiva quando o exercício do poder pode ser deslocado sem que seja possível identificar quem responde por ele.

Governança, portanto, não significa apenas eliminar conflitos, riscos ou erros, mas criar condições para que sejam tratados dentro de uma estrutura institucional adequada. Conflitos devem poder ser examinados. Riscos, supervisionados. Decisões, questionadas. Responsabilidades, identificadas.

Esse é o sentido dos freios e contrapesos no âmbito da companhia. Mais do que multiplicar órgãos, regras ou procedimentos, a governança deve organizar o poder de modo a preservar a autonomia das funções, qualificar a tomada de decisão e manter visível a responsabilidade por seu exercício. Seu valor está menos na quantidade de mecanismos existentes do que na capacidade de fazer com que o poder seja exercido com informação, fundamento e responsabilidade. **RI**



JOÃO PEDRO NASCIMENTO

é sócio do JPN Advogados. Ex-Presidente da CVM. Professor da FGV Direito Rio. Doutor e Mestre em Direito Comercial pela USP.
joao.pedro@jpnadv.com.br

O SITE DA SUA EMPRESA REALMENTE TEM A CARA DELA?

WEBSITES DE RELAÇÃO COM INVESTIDORES | CORPORATIVO | E DE SUSTENTABILIDADE

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



FERRAMENTAS PRÓPRIAS DE RI



TECNOLOGIA RESPONSIVA



SEGURANÇA



CUSTOMIZAÇÃO



SEO

FERRAMENTAS PRÓPRIAS E CUSTOMIZADAS DE RI:

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



QUER SABER MAIS?
BRIDGE.AATB.COM.BR

BRIDGE
COMUNICAÇÃO COM INVESTIDORES

CONSELHEIRO CONSULTIVO

A IMPORTÂNCIA DE REGULAMENTAR A PROFISSÃO NO BRASIL

Enquanto o Brasil discute sucessão, milhares de empresas morrem por falta de uma voz ao lado. Regular a profissão de **Conselheiro Consultivo** é dar nome, método e proteção à voz que já salva empresas - antes que o silêncio custe mais uma geração inteira.

por **FABRINI MUNIZ GALO**

Rio de Janeiro, duas da manhã. Um empresário desliga a luz da sala da empresa, senta-se no carro, mas não liga o motor. Amanhã tem reunião de conselho, na verdade, não tem conselho nenhum, só ele. O fornecedor cobrando, o filho querendo assumir mas sem saber por onde começar, a esposa dizendo “você precisa de alguém que te ajude”. Ele responde “eu sei” e dirige para casa. Essa cena eu já vi vezes demais.

O Brasil tem mais de vinte milhões de empresas registradas, e entre 85% e 90% delas são familiares. Elas geram emprego, pagam imposto, inovam — são a veia capilar da economia. Mas qual é a taxa de sobrevivência? Apenas cerca de 30% chegam à segunda geração. Menos de 15% à terceira. Em números mais amplos, metade das empresas brasileiras não passa de cinco anos; nem três em cada dez chegam a uma década.

Costumamos culpar a carga tributária, os juros, a burocracia. E tudo isso é peso real. Mas se o problema de uma empresa fosse apenas o ambiente externo, por que aquelas que

“

O Brasil tem mais de vinte milhões de empresas registradas, e entre 85% e 90% delas são familiares.

Elas geram emprego, pagam imposto, inovam — são a veia capilar da economia. Mas qual é a taxa de sobrevivência?

Apenas cerca de 30% chegam à segunda geração. Menos de 15% à terceira.

”

já passaram da fase de risco, que têm caixa, que têm mercado, ainda assim desabam no momento em que o fundador envelhece? A resposta raramente está no balanço. Está naquele que dirige sozinho às duas da manhã.

O maior risco de uma empresa é o fundador achar que é o único que pode conduzi-la.

O paradoxo das empresas familiares é este: a força do fundador é exatamente a fragilidade da empresa. Ele é sócio, conselheiro, CEO, pai, mediador emocional da família. *Decide por intuição, navega pela experiência, aguenta crise na força de vontade.* Esse sistema é absurdamente eficiente na fase de crescimento, mas foi projetado para durar uma geração.

Quando a empresa chega à segunda geração, irmãos, primos e cônjuges passam a dividir a propriedade. A fronteira entre “reunião de família” e “reunião de sócios” se dissolve. Aí começam a aparecer as perguntas que a autoridade do fundador mantinha abafadas: quem decide o quê? Como se reparte o lucro? Quem não trabalha na empresa recebe o quê? Quem, entre os herdeiros, tem competência, e quem só tem sobrenome?

Essas perguntas matam no momento da sucessão. A história das empresas familiares brasileiras é cheia de irmãos na Justiça, empresas fatiadas e vendidas em pedaços, um patrimônio construído por duas gerações evaporando em dezoito meses.

A tragédia é que esses problemas quase nunca “surgem de repente”. Eles já existiam enquanto a empresa crescia. Só que o fundador estava lá, e todos fingiam não ver.

Conheci uma indústria no Sul com quarenta anos de estrada. O fundador, mais de setenta, duas filhas na empresa, uma na operação, outra no financeiro. Relação harmoniosa. Parecia o cenário ideal.

Numa conversa, ele disse uma frase que não esqueço: “Eu sei que daqui a três anos eu vou ser o problema.”

Ele explicou: sua intuição já salvou a empresa, mas o mercado mudou, e agora sua experiência começa a virar preconceito. As filhas o respeitam demais para dizer “pai, esse seu diagnóstico está velho”. E ele, embora pressinta a curva à frente, não sabe como “descer do carro”, quando sair, até onde, quem vai segurar o que ele já não consegue segurar sozinho.

Ele não precisava que alguém lhe desse a resposta. Precisava de alguém que dissesse ao seu ouvido: “**Eu vejo o que você está vendo. Você não está louco. Vamos pensar juntos.**”

Isso ninguém faz sozinho. A família não consegue. E o time executivo também não, porque ele se reporta ao fundador.

Na sexta edição do Código das Melhores Práticas do IBGC, uma palavra aparece com força: **independência**. E o IBGC foi além: em 2024, publicou um estudo dedicado exclusivamente ao conselho consultivo em empresas de capital fechado, chamando-o de “**porta de entrada**” para a governança.

Por que porta de entrada? Porque dá ao fundador um **espaço gradual**, sem o salto imediato para um conselho de administração formal, sem a sensação de estar sendo vigiado, mas com um lugar onde ele pode falar, discordar, errar sem pagar caro por isso.

A essência do Conselheiro Consultivo é essa. Não é um “consultor”, que resolve problema pontual. É uma fonte **estável, independente e permanente de julgamento**. Ele faz a pergunta que você não ousa se fazer, olha de fora quando você está cercado por família e subordinados, e diz “espera” quando o sucesso te empurra para frente.

A pesquisa global está convergindo. O conselho consultivo como **ponte** entre família e gestão, entre passado e futuro. Um working paper da Universidade de Valência, de 2026, é direto: o conselho consultivo é a alavanca para a empresa familiar sair da decisão intuitiva e entrar na governança sistematizada. No Brasil, o conselho consultivo ajuda a transformar opinião em processo, conflito em discussão estruturada.

Então a pergunta não é “se”. É: **por que esse papel, já comprovado na prática, ainda não existe tem regulamentação legal?**

O Brasil tem Conselheiro de Administração, com deveres, responsabilidades e formação definidos. Tem Conselheiro Fiscal, com respaldo na Lei das S.A. Mas o Conselheiro Consultivo, aquele que, na prática, dá o suporte estratégico mais próximo em empresas de capital fechado e familiares, vive um vazio jurídico.

As consequências são concretas.

Primeiro, qualquer um pode se chamar de Conselheiro Consultivo. Não precisa comprovar qualificação, formação

“

Temos destacado bons esforços para regulamentar a profissão de Conselheiro Consultivo no Brasil sem criar mais uma amarra para o empresário.

”

em governança, experiência. Um executivo aposentado e alguém que vendia seguro até semana passada têm o mesmo “título”. O empresário não consegue distinguir, porque não existe critério para distinguir.

Segundo, **quem age de boa-fé assume risco que não deveria.** Um conselheiro sério, ao recomendar estratégia, precisa se preocupar em ser enquadrado como administrador de fato? Se a empresa quebra, como sua recomendação será lida? Ele não tem a proteção do Conselheiro de Administração nem fronteira clara de responsabilidade. Essa incerteza afasta os melhores.

Terceiro, **o custo da confiança sobe sem limite.** O empresário precisa de alguém em quem confiar. Mas sem padrão reconhecido, sem norma profissional, sem piso mínimo, “confiança” só se resolve por relação pessoal. Isso significa que a maioria dos empresários que precisam de ajuda, os sem rede de alumni, sem círculo de elite, sem amizade de família, **não sabe onde encontrar essa pessoa.**

Isso não é um problema “de setor”. É política pública. Quando a espinha dorsal da economia brasileira, empresas familiares e de capital fechado, dependem de uma estrutura de apoio **sem padrão, sem proteção e sem porta de entrada**, cada crise sucessória, cada ruptura familiar, cada fechamento evitável é um custo pago pela sociedade inteira.

Temos destacado bons esforços para regulamentar a profissão de Conselheiro Consultivo no Brasil sem criar mais uma amarra para o empresário. Queremos exatamente o contrário: reduzir o custo da solidão daquele que dirige às duas da manhã.

A proposta de regulamentação da profissão de Conselheiro Consultivo que elaboramos visa estabelecer critérios míni-

mos para o exercício da atividade, garantir direitos e definir limites. O que a proposta entrega é **segurança jurídica.**

O empresário sabe que quem ele contrata não é um vazio. O conselheiro sabe onde está sua responsabilidade e onde está sua proteção. O mercado sabe quem merece confiança e por quê.

O IBGC chama o conselho consultivo de porta de entrada para a governança em empresas de capital fechado. Se essa porta não tem batente, não tem placa, não tem regra mínima de segurança, quem entra e quem espera do lado de fora está apenas apostando.

Se você dirige uma empresa familiar, ou se sua instituição vive uma transição de governança, faço um convite: pense com calma. **No dia em que a próxima geração receber a chave, quem você quer que esteja ao lado dela?**

Alguém que você conhece por acaso, ou alguém comprovadamente qualificado para estar ali?

Se você acredita na segunda opção, precisamos de você. Esta proposta de regulamentação da profissão de Conselheiro Consultivo está buscando apoiadores de todo tipo — empresários, familiares, profissionais de governança, advogados, acadêmicos, agentes públicos, associações, todos que acreditam que a empresa brasileira merece uma infraestrutura de governança melhor.

Basta **dizer que essa causa importa.** Apoiar é simples: assinar, compartilhar, levantar o tema no seu círculo. Fazer mais gente saber que existe um caminho legal, profissional e bem desenhado para que o Conselheiro Consultivo deixe de ser aposta. Para apoiar a regulamentação da profissão de Conselheiro Consultivo, entre em contato e manifeste seu interesse.

Aquele que dirige sozinho às duas da manhã não deveria caminhar mais sozinho. **Podemos colocar alguém ao lado dele. Alguém em quem todos possam confiar. RI**



FABRINI MUNIZ GALO

é Advogado, Conselheiro de Administração certificado pelo IBGC, Mestre em Estudos Jurídicos Avançados (Espanha e México) e professor de educação executiva (FGV, UCP, Board Academy).
fabrinigalo@yahoo.com.br

SONIA CONSIGLIO

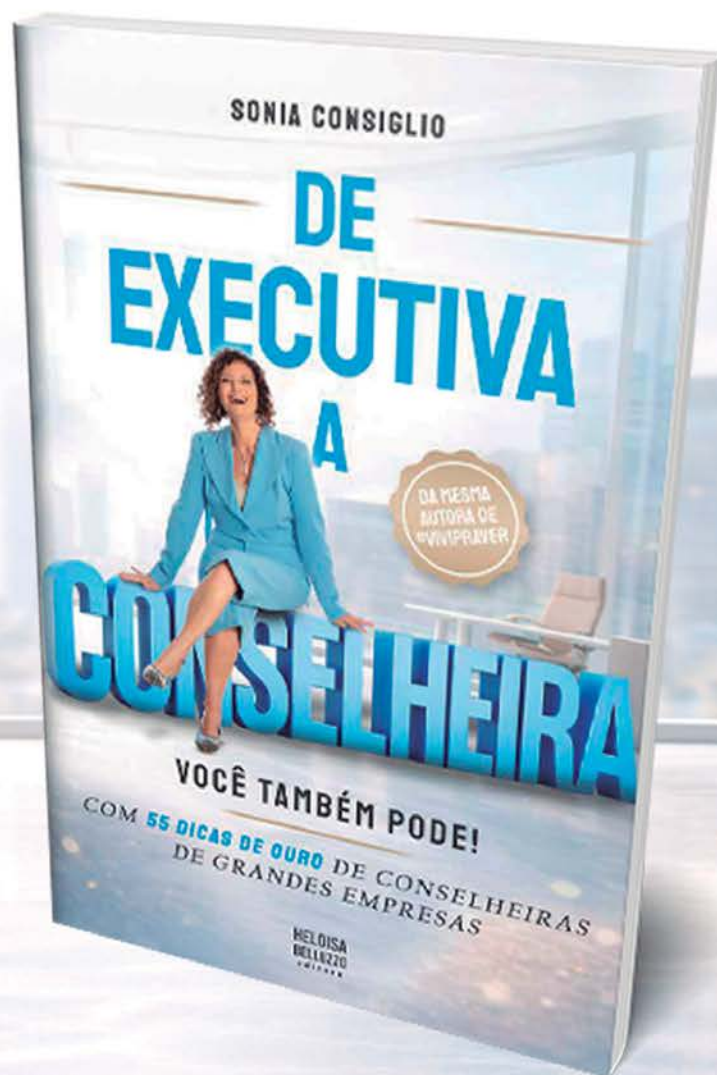
DE EXECUTIVA A CONSELHEIRA, VOCÊ TAMBÉM PODE!

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

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

Adquira o seu em:

www.heloisabelluzzoeditora.com.br



**HELOISA
BELLUZZO**
editora

O CLIMA

ESTÁ TRAÇANDO O FUTURO DAS EMPRESAS MAS MUITAS NÃO PERCEBERAM

Resistências à divulgação de Sustentabilidade
vão contra convergência global de transparência
e responsabilização de administradores

por **DANILO GREGÓRIO**

A agenda climática entrou nas empresas pela via dos relatórios. Durante anos, o esforço principal foi medir emissões, divulgar metas e responder às crescentes demandas por transparência. Mas com o reforço da regulação, essa agenda começou a bater em outra porta: a da sala de conselho. Iniciativas como a Chapter Zero Alliance – novo nome da ex-Climate Governance Initiative — têm defendido que o clima precisa deixar de ser apenas tema de divulgação para se tornar parte das decisões estratégicas das empresas. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que integra essa rede global pelo Chapter Zero Brazil, vem ajudando a trazer essa discussão para as companhias brasileiras.

A Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e, mais recentemente, os padrões de divulgação financeira de sustentabilidade do International Sustainability Standards Board (ISSB) ajudaram a consolidar a importância da transparência nos últimos anos. O resultado foi um avanço importante na qualidade das informações disponíveis para investidores, reguladores e as partes interessadas como um todo. Mas transparência, por si só, não resolve o problema central: reportar riscos climáticos não é o mesmo que mitigá-los, nem incorporá-los às decisões estratégicas.

“

Uma companhia que integra a questão climática ao seu negócio pensa em investir em novas tecnologias, revisar portfólios de ativos, adaptar cadeias de suprimento ou repensar modelos de distribuição e comercialização. Por isso, o bom conselheiro também é propositivo.

”

Uma empresa pode ser eficiente em medir quantas toneladas de carbono emite na atmosfera e estimar quanto vai emitir no ano seguinte. Pode ter um time capaz de calcular o prejuízo financeiro de um evento climático extremo como furacões ou secas. O investidor que tomar a decisão de aportar recursos nessa companhia pode estar informado acerca de quanto dinheiro ele pode perder se ocorrer uma inundação. Mas podemos ir além disso.

É nesse ponto que a governança entra em cena. Se a divulgação organiza informações, a governança organiza decisões. Cabe ao conselho de administração provocar a diretoria acerca de como esses riscos, assim como oportunidades, traduzem-se em estratégia e planejamento de longo prazo.

Uma companhia que integra a questão climática ao seu negócio pensa em investir em novas tecnologias, revisar portfólios de ativos, adaptar cadeias de suprimento ou repensar modelos de distribuição e comercialização. Por isso, o bom conselheiro também é propositivo.

A questão climática deve estar presente também na avaliação de fusões e aquisições. Em vez de apenas analisar a papelada para confirmar que a empresa-alvo não emite carbono demais, a compradora tem de passar a buscar ativamente alvos que mitiguem os efeitos do clima ou tenham impacto positivo.

O esforço inicial de convencer conselhos de administração de que o tema climático era relevante deu lugar a um desafio mais complexo: apoiar conselhos na implementação efetiva de práticas de governança capazes de orientar decisões estratégicas em um ambiente econômico atravessado pela transição climática.

O novo nome também reflete a ampliação do escopo do debate. Além do clima, cresce a percepção de que riscos ligados à natureza, como perda de biodiversidade, escassez de água e degradação de ecossistemas, podem ter impactos diretos sobre cadeias produtivas, colaboradores, consumidores. Simultaneamente, a decisão de buscar soluções baseadas na natureza que adotem práticas sustentáveis deixa de ser um bom discurso de marketing e se torna um caminho para a resiliência do negócio.

Esse movimento também reflete uma mudança na expectativa de investidores e outros stakeholders. Gestores de recursos, fundos de pensão e seguradoras vêm ampliando suas análises sobre riscos climáticos e ambientais, pressionando empresas a se adaptar.

“

Uma empresa pode ser eficiente em medir quantas toneladas de carbono emite na atmosfera e estimar quanto vai emitir no ano seguinte. Pode ter um time capaz de calcular o prejuízo financeiro de um evento climático extremo como furacões ou secas. O investidor que tomar a decisão de aportar recursos nessa companhia pode estar informado acerca de quanto dinheiro ele pode perder se ocorrer uma inundação. Mas podemos ir além disso.

”

Ainda assim, não faltam exemplos de negação da realidade ambiental e climática que se apresenta. A Resolução CVM 244, publicada em maio, retirou a obrigatoriedade de adoção dos padrões do CBPS e do ISSB e passou a permitir o reporte voluntário, no modelo “pratique ou explique”, ampliando a insegurança sobre o avanço dessa agenda no Brasil.

Mesmo sem obrigatoriedades, companhias e administradores podem continuar adotando as melhores práticas de governança. No início de 2026, o Fórum Econômico Mundial revisou seus princípios de governança climática, incorporando de forma mais explícita questões relacionadas à natureza. A versão em português foi publicada pelo Chapter Zero Brazil, que lançou, em junho, uma coleção de artigos para orientar a aplicação de cada uma dessas diretrizes. **RI**

DANILO GREGÓRIO

é Gerente de Conhecimento e Relações Institucionais do IBGC.
comunicacao@ibgc.org.br

CONSULTORIA DE INVESTIMENTOS CNCI E FEE BASED

A TRANSFORMAÇÃO DA CARREIRA NO MERCADO FINANCEIRO

Em um ambiente mais complexo, o profissional de investimentos deixa de ser apenas um distribuidor de produtos para se tornar arquiteto do patrimônio do cliente.

por **MARCO SARAVALLE**

O mercado brasileiro de investimentos está atravessando uma transformação estrutural. A ampliação do número de investidores, o surgimento de novas classes de ativos, a internacionalização das carteiras e o avanço das plataformas digitais elevaram significativamente o grau de complexidade das decisões financeiras.

Ao mesmo tempo, o investidor se tornou mais consciente em relação aos custos, aos riscos e aos potenciais conflitos de interesse presentes na distribuição de produtos financeiros. Esse movimento abre espaço para o fortalecimento da consultoria de investimentos e, particularmente, para modelos de remuneração baseados nos serviços prestados ao cliente — o chamado fee based.

Mais do que uma simples mudança na forma de cobrança, essa evolução representa uma alteração profunda no papel do profissional de investimentos. O valor do relacio-

namento deixa de estar concentrado na venda ou na intermediação de produtos e passa a depender da capacidade de diagnosticar necessidades, elaborar uma política de investimentos, construir uma alocação eficiente e acompanhar o patrimônio ao longo do tempo.

CONSULTORIA NÃO É SINÔNIMO DE DISTRIBUIÇÃO

A distinção entre consultoria e distribuição é fundamental para compreender essa transformação.

A atividade de consultoria de valores mobiliários é regulamentada pela Resolução CVM nº 19/2021. Em termos regulatórios, consiste na prestação profissional, independente e individualizada de serviços de orientação, recomendação e aconselhamento sobre investimentos no mercado de valores mobiliários. A decisão de adotar e implementar essas recomendações permanece sob responsabilidade do cliente.

O consultor, portanto, não atua apenas apresentando produtos disponíveis em determinada instituição. Seu trabalho começa antes da escolha dos instrumentos financeiros.

É necessário compreender os objetivos do investidor, sua tolerância ao risco, seu horizonte de investimento, suas necessidades de liquidez, suas obrigações financeiras, seu regime tributário e, em muitos casos, aspectos relacionados à sucessão patrimonial e à previdência.

A partir desse diagnóstico, o profissional pode desenvolver uma política de investimentos e uma alocação estratégica entre diferentes classes de ativos, como renda fixa, ações, fundos, ativos internacionais, previdência e investimentos alternativos.

Isso exige uma visão consolidada do patrimônio. Em vez de avaliar isoladamente cada aplicação, o consultor deve observar como os ativos interagem entre si, quais riscos estão concentrados na carteira e se a exposição total permanece coerente com os objetivos do investidor.

Essa abordagem é especialmente importante porque uma carteira pode parecer diversificada pela quantidade de produtos e, ainda assim, estar excessivamente concentrada em um mesmo fator de risco — como juros domésticos, crédito privado, bolsa brasileira, dólar ou inflação.

O MODELO FEE BASED E O ALINHAMENTO DE INTERESSES

No modelo tradicional de distribuição, a remuneração do profissional ou da instituição pode estar associada aos produtos adquiridos pelo investidor. Fundos, seguros, títulos, operações estruturadas e outros instrumentos podem gerar níveis diferentes de remuneração.

Isso não significa que toda recomendação baseada em comissão seja inadequada. Significa, porém, que existe um conflito potencial que precisa ser administrado e comunicado com transparência.

No modelo *fee based*, a remuneração é definida principalmente a partir do serviço prestado, normalmente por meio de uma taxa previamente acordada com o cliente. Essa cobrança pode assumir diferentes formatos, como um valor fixo, uma mensalidade ou um percentual sobre o patrimônio acompanhado.

A principal vantagem desse arranjo é tornar mais clara a relação econômica entre cliente e profissional. O investidor



É necessário compreender os objetivos do investidor, sua tolerância ao risco, seu horizonte de investimento, suas necessidades de liquidez, suas obrigações financeiras, seu regime tributário e, em muitos casos, aspectos relacionados à sucessão patrimonial e à previdência.



sabe quanto está pagando, pelo que está pagando e quais entregas deve receber.

O incentivo do consultor também tende a migrar da transação para o relacionamento. O objetivo deixa de estimular movimentações frequentes ou selecionar o produto que oferece a maior remuneração comercial. Passa a construir uma estratégia adequada, controlar riscos, avaliar custos e acompanhar a evolução patrimonial no longo prazo.

É importante observar, entretanto, que o *fee based* não elimina automaticamente todos os conflitos. A cobrança de um percentual sobre o patrimônio, por exemplo, também pode criar incentivos específicos. Além disso, podem existir acordos comerciais, benefícios indiretos ou relações com prestadores de serviços que precisam ser identificados.

Por isso, o verdadeiro alinhamento não depende apenas do formato de remuneração. Ele exige transparência, governança, controles internos, *suitability*, documentação das recomendações e uma cultura profissional orientada pelo interesse do cliente.

A CERTIFICAÇÃO CNCI E A QUALIFICAÇÃO DO CONSULTOR

Nesse novo ambiente, a certificação profissional torna-se um dos pilares para o desenvolvimento da atividade. A API-MEC Brasil oferece o Certificado Nacional do Consultor de



O futuro do profissional de investimentos será menos transacional e mais consultivo. A tecnologia já consegue executar várias tarefas operacionais com rapidez e baixo custo: consolidação de carteiras, comparação de produtos, cálculo de rentabilidade, rebalanceamento e identificação de desvios de alocação.



Investimento, o CNCI, voltado à comprovação da qualificação técnica necessária para a atuação nos mercados financeiro e de capitais.

Para obter a certificação, o profissional deve ser aprovado no exame CCI — Conteúdo de Consultor de Investimento. A avaliação contempla temas como Sistema Financeiro Nacional, Regulação da Consultoria de Valores Mobiliários (Res. CVM nº 19/2021), Economia e Finanças, Mercado de Capitais, Fundos de Investimento, Previdência, Estatística, Risco, Planejamento de Investimentos, Tributação Pessoal e Asset Allocation.

Essa abrangência é relevante porque a consultoria exige uma formação multidisciplinar, ou seja, conhecer produtos financeiros é apenas uma parte do trabalho.

O profissional precisa compreender correlações, volatilidade, liquidez, risco de crédito, tributação, inflação, cenários macroeconômicos e construção de portfólios. Também deve ser capaz de transformar esse conhecimento técnico em recomendações compreensíveis e aplicáveis à realidade do cliente.

O Certificado Nacional do Consultor de Investimento – CNCI, cumpre, assim, uma dupla função. De um lado, estabelece uma referência objetiva de conhecimento para quem deseja ingressar ou se desenvolver na carreira. De outro, contribui para elevar o padrão técnico da indústria e a confiança dos investidores na atividade de consultoria.

A aprovação no exame, entretanto, não deve ser vista como ponto final. Em uma indústria marcada por inovação financeira, mudanças regulatórias e ciclos econômicos cada vez mais interligados, a atualização precisa ser permanente.

Certificação é porta de entrada. Competência profissional é construída continuamente.

O FUTURO DA CARREIRA NO MERCADO DE INVESTIMENTOS

O futuro do profissional de investimentos será menos transacional e mais consultivo. A tecnologia já consegue executar várias tarefas operacionais com rapidez e baixo custo: consolidação de carteiras, comparação de produtos, cálculo de rentabilidade, rebalanceamento e identificação de desvios de alocação.

A inteligência artificial deverá acelerar esse processo, ampliando a capacidade de análise e reduzindo o tempo necessário para produzir relatórios, simulações e diagnósticos.

Isso não significa o desaparecimento do profissional. Significa que o seu valor precisará estar em atividades mais sofisticadas.

Entre elas estão a interpretação do contexto, a definição de prioridades, o desenho da política de investimentos, a gestão comportamental e a capacidade de orientar o cliente em períodos de estresse.

Em momentos de forte volatilidade, muitas decisões ruins não decorrem da ausência de informação, mas do excesso dela. O investidor é submetido a notícias, opiniões, projeções e recomendações muitas vezes contraditórias. Nesse cenário, o consultor exerce uma função essencial de organizar as informações e evitar que decisões patrimoniais de longo prazo sejam tomadas com base em movimentos de curto prazo.

O profissional do futuro também precisará compreender o patrimônio de maneira ampla. Não bastará discutir qual fundo apresentou a melhor rentabilidade ou qual ação possui maior potencial de valorização. Será necessário inte-

“

Em momentos de forte volatilidade, muitas decisões ruins não decorrem da ausência de informação, mas do excesso dela. O investidor é submetido a notícias, opiniões, projeções e recomendações muitas vezes contraditórias. Nesse cenário, o consultor exerce uma função essencial de organizar as informações e evitar que decisões patrimoniais de longo prazo sejam tomadas com base em movimentos de curto prazo.

”

grar investimentos, planejamento tributário, previdência, sucessão, liquidez e proteção patrimonial.

Essa mudança favorece relações duradouras. A carreira tende a se aproximar de um modelo no qual o profissional acompanha diferentes fases da vida financeira do cliente: formação de patrimônio, preservação de capital, geração de renda e transferência para as próximas gerações.

UMA INDÚSTRIA BASEADA EM CONFIANÇA

A expansão da consultoria e do fee based pode contribuir para uma indústria mais transparente, profissional e centrada no investidor. Mas essa evolução dependerá da capacidade do mercado de demonstrar, na prática, o valor do aconselhamento.

Cobrar diretamente pelo serviço aumenta a responsabilidade do profissional. O cliente passa a avaliar não apenas a rentabilidade da carteira, mas também a qualidade do planejamento, o controle dos riscos, a clareza das recomendações e a disciplina do acompanhamento.

Nesse contexto, certificações como a CNCI ganham importância por estabelecer uma base técnica para a atividade e por sinalizar o compromisso do profissional com padrões mais elevados de qualificação e ética.

O investidor continuará precisando de produtos, platafor-

mas e tecnologia. Entretanto, à medida que o acesso a esses recursos se torna mais simples, o principal diferencial competitivo deixa de ser a disponibilidade do investimento e passa a ser a qualidade da orientação.

A próxima geração de profissionais do mercado financeiro não será remunerada apenas por apresentar oportunidades. Será reconhecida por ajudar o cliente a tomar decisões melhores.

É nessa transição, da venda para o aconselhamento, da comissão para a transparência e do produto para o patrimônio, que se encontra uma das principais oportunidades de carreira da indústria brasileira de investimentos. **RI**

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



MARCO SARAVALLE
é Diretor de Educação e Certificação
da APIMEC Brasil e CIO da MSX Invest.
marco.saravalle@apimecbrasil.com.br

ENTRE A NOSTALGIA & A ESPERANÇA DO FUTURO

Quando eu era menino, assistia numa velha televisão em preto e branco a dois desenhos animados que olhavam para o tempo em direções opostas. Em Os Flintstones, Fred dirigia um carro de pedra impulsionado pelos próprios pés. Em Os Jetsons, George cruzava o céu num carro voador, cercado por robôs que prometiam facilitar a vida. Para aquela criança, não havia muita dúvida sobre qual dos dois mundos parecia mais atraente. Eu queria chegar ao futuro dos Jetsons, não voltar ao passado dos Flintstones.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

Há poucos dias, assisti nas redes sociais a um vídeo da jornalista Becky S. Korich em que ela não apenas lê o próprio artigo, publicado em 27 de abril na Folha de S.Paulo: ela o interpreta, dando ritmo e personalidade ao texto. Intitulado “Saudades das placas de carro com três letras e quatro números”, o artigo fala de um tempo em que os carros tinham mais cores e personalidade, reconhecíamos um modelo de longe pelo formato ou pelo barulho do motor, o Waze era um mapa de papel guardado no porta-luvas e o Spotify, uma fita cassete gravada em casa.

Para quem, como eu, viveu aquela época, é difícil não sorrir e, por alguns instantes, pensar: o passado era mesmo melhor.

Só que, como estudioso do comportamento, não demorei a perceber que estava caindo numa velha armadilha da nossa mente: o viés de nostalgia, alimentado pelo que os psicólogos chamam de retrospecto cor-de-rosa. Temos a tendên-

cia de olhar para trás com lentes mais benevolentes, atenuando as lembranças ruins e tornando mais vívidas as boas.

Achar que os carros daquela época eram melhores chega às raias da loucura. Becky fala de um Opala verde e de um Fusca amarelo, e imediatamente me lembrei do meu primeiro carro, um Opala amarelo, de estabilidade tão ruim que certa vez saí rodando numa curva; por sorte, nada mais grave aconteceu. Meu pai não teve a mesma sorte: morreu num acidente banal, num Fusca, no qual um simples cinto de segurança provavelmente teria salvado sua vida.

E como sentir saudades das fitas cassetes que enrolavam, dos mapas e caderninhos de endereços anteriores ao Waze, das horas perdidas procurando uma rua ou das paradas para pedir informações, e receber respostas que quase nunca tinham relação com a realidade?

Pensando bem, havia uma coisa realmente melhor naqueles carros sem multimídia e sem GPS: o jovem motorista ao volante, dentro de um corpo que ainda não começava a doer depois de algumas horas sentado.

Essa tensão entre olhar para trás e para a frente aparece numa pesquisa de 2025 do Pew Research Center, feita com 9.916 adultos americanos: perguntados em que época gostariam de viver, quase metade, 45%, escolheu o passado; 40% ficariam no presente e apenas 14% prefeririam o futuro.

Para cada pessoa que escolheria avançar no tempo, mais de três prefeririam voltar.

O resultado fica ainda mais intrigante quando olhamos a idade dos entrevistados: entre os americanos de 18 a 49 anos, 48% escolheriam viver no passado e apenas 17% no futuro, sinal de que essa atração não é privilégio de quem busca reencontrar a própria juventude, mas aparece com força justamente entre quem ainda tem a maior parte da vida pela frente. Aí existe algo além da nostalgia: a nostalgia muda de natureza e passa a funcionar como termômetro de ansiedade quanto ao que está por vir.

Quem é jovem hoje cresceu ouvindo falar de mudanças climáticas, crises econômicas, guerras, polarização política e de uma inteligência artificial capaz de transformar profissões e eliminar empregos. Ao mesmo tempo, objetivos tradicionais da vida adulta parecem mais difíceis de alcançar. Em outra pesquisa do Pew, 82% dos americanos disseram que poupar para o futuro está mais difícil para os jovens de hoje do que foi para a geração de seus pais; 87% disseram o mesmo sobre comprar uma casa.

Isto pode explicar a diferença tão grande entre o futuro imaginado na minha infância e aquele que muitos jovens imaginam hoje.

Para o menino que assistia aos Jetsons, o futuro aparecia como promessa. As máquinas trabalhariam por nós, os carros voariam e a ciência tornaria a vida progressivamente mais fácil. Hoje carregamos no bolso tecnologias que provavelmente surpreenderiam até os criadores dos Jetsons, mas o futuro parece ameaçador para muitos jovens.

E o outro extremo da pesquisa também merece atenção: entre os americanos com 65 anos ou mais, 48% escolheriam continuar no presente. À primeira vista, isso contradiz o próprio viés que abre este texto: se a memória edita o passado a nosso favor, por que quem mais viveu não é o gru-

po mais saudosista? Provavelmente porque a experiência concreta funciona como contrapeso a essa edição: quem viveu sem antibiótico eficaz, sem cinto de segurança ou sem informação confiável na estrada carrega, ao lado das boas lembranças, uma noção precisa do que essas décadas custavam. Posso sentir carinho por um carro antigo e lembrar das aventuras que vivi com ele, sem esquecer sua precariedade, ou recordar com simpatia os mapas de papel sem qualquer vontade de voltar a procurar um endereço com um guia de ruas aberto no colo.

Há uma diferença importante entre sentir saudade de uma época e desejar voltar a viver nela: podemos sentir falta da juventude e da sensação de ter décadas pela frente sem querer abrir mão dos avanços da medicina, da segurança, do conforto e da tecnologia.

Nossa memória não funciona como uma câmera que registra os acontecimentos exatamente como ocorreram e os arquiva intactos; ela reconstrói, seleciona e reorganiza, e é uma ótima editora. Com o passar dos anos, desconfortos perdem intensidade e experiências agradáveis permanecem mais acessíveis: as férias da infância, os amigos, as músicas, os primeiros amores e até aquele velho carro acabam ocupando um espaço muito maior do que as dificuldades que os acompanhavam. A comparação entre passado e presente, portanto, é desigual desde o início.

Mas, como o menino que sonhava com os carros voadores dos Jetsons, se eu tivesse respondido à pesquisa do Pew, estaria entre os 14% que prefeririam o futuro: ainda sonho com carros que voem e se dirijam sozinhos, olho para ele com otimismo e confesso certa irritação com o saudosismo.

O passado não precisa ter sido melhor para ser lembrado com carinho. Mas talvez devamos nos preocupar quando o futuro deixa de ser o lugar para onde queremos ir.

E você? Se pudesse escolher, preferiria viver alguns anos à frente, voltar ao passado ou permanecer exatamente onde está? **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

QUANDO O CAIXA QUEBRA A GOVERNANÇA É TESTADA

O crescimento dos pedidos de recuperação judicial no Brasil em agosto deste ano chama a atenção. Três casos, em especial, vêm ocupando espaço crescente no noticiário econômico: Casas Bahia, Habib's e Braskem (recuperação extrajudicial). A explicação mais imediata costuma apontar para fatores macroeconômicos conhecidos: juros elevados, aumento dos custos financeiros, escassez de crédito, consumidores endividados, competitividade internacional e problemas socioambientais. Sem dúvida, esses elementos ajudam a compreender o cenário. Mas limitar a discussão às variáveis econômicas e de mercado significa ignorar uma dimensão igualmente relevante: a qualidade da governança corporativa.

por **ANNA GUIMARÃES**

A recuperação judicial não é apenas consequência de um ambiente econômico adverso. Em muitos casos, representa o estágio final de riscos que se acumularam durante anos sem a devida supervisão, questionamento ou capacidade de antecipação estratégica. Quando uma empresa chega ao ponto de negociar sua sobrevivência, as perguntas que precisam ser feitas são: o que aconteceu com o mercado? E o que ocorreu nas instâncias de governança responsáveis por identificar e administrar riscos antes que eles se tornassem incontroláveis?

Essa reflexão é especialmente importante em um período em que especialistas apontam que o aumento das recuperações judiciais decorre tanto de fatores macroeconômicos quanto de fragilidades na gestão de riscos financeiros, no controle do endividamento e no planejamento estratégico das companhias.

Nesse cenário, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal têm papel central. Um governa a organização e o outro fiscaliza os atos da administração. Ambos detêm o dever de atuar na estratégia e no sistema de prevenção e monitoramento de riscos, propondo correções de rota e formulando as perguntas difíceis, com vistas à sustentabilidade do negócio.

Considerando minha experiência como presidente do Conselho Fiscal, durante quatro mandatos, de uma companhia listada que esteve em recuperação judicial e saiu do processo em dois anos, em conformidade com a Lei 11.101/2005, sem juízo de valor, cabe a seguinte reflexão: “Os Conselhos de Administração e os Conselhos Fiscais, no caso da Casas Bahia e da Braskem, eram suficientemente robustos para antever e gerenciar a crise?”

O Conselho Fiscal se reunia com acionistas e auditores independentes responsáveis pela emissão dos pareceres técnicos dos primeiros e segundos trimestres de 2026? E o Conselho de Administração, responsável por governar a companhia, mantinha diálogo estreito com a Diretoria Executiva diante de um cenário complexo, marcado por juros elevados, clientes endividados, excesso de oferta de produtos competindo com players internacionais, apostas de risco como a verticalização do negócio (quando concorrentes tradicionais optam pela terceirização), investimentos significativos em e-commerce para competir com Amazon e Mercado Livre, além de erros operacionais e de gestão?

O ambiente de negócios segue marcado por volatilidade geopolítica, transformação tecnológica, mudanças regula-



Especialmente em tempos de incerteza, a pluralidade de perspectivas fortalece a governança porque reduz vieses, amplia a qualidade das análises e aumenta a capacidade de identificar riscos que poderiam passar despercebidos em ambientes excessivamente uniformes. A diversidade não elimina erros, mas ajuda a reduzir pontos cegos.



tórias e desafios de financiamento. Portanto, a gestão de riscos deixou de ser uma função periférica e passou a ser também uma competência estratégica. Organizações resilientes são aquelas que desenvolvem mecanismos para identificar sinais precoces de fragilidade, testam cenários e constroem planos de contingência muito antes de enfrentarem uma crise de liquidez.

Nesse contexto, a diversidade ganha relevância econômica, e não apenas social. Ainda existe quem enxergue a diversidade de gênero como uma agenda de representatividade. Na prática, trata-se de uma agenda de melhoria da qualidade das decisões. Conselhos compostos por profissionais com trajetórias, experiências e perspectivas semelhantes tendem a reproduzir padrões conhecidos de pensamento. Já conselhos diversos ampliam a capacidade de questionamento e reduzem o risco de visões homogêneas diante de cenários complexos.

Especialmente em tempos de incerteza, a pluralidade de perspectivas fortalece a governança porque reduz vieses, amplia a qualidade das análises e aumenta a capacidade de identificar riscos que poderiam passar despercebidos em ambientes excessivamente uniformes. A diversidade não elimina erros, mas ajuda a reduzir pontos cegos.



Discutir a recuperação judicial apenas como uma ferramenta jurídica é insuficiente. Ela deve ser compreendida como um indicador da maturidade da governança empresarial, já que as companhias podem enfrentar crises mesmo sendo bem administradas. No entanto, organizações dotadas de estruturas robustas de supervisão e gestão de riscos possuem mais instrumentos para reagir rapidamente, preservar valor e retomar sua trajetória de crescimento.



Esse aspecto torna-se ainda mais relevante quando observamos que muitas crises corporativas não decorrem da falta de informação, mas do excesso de confiança, da resistência ao contraditório ou da demora em reconhecer mudanças no ambiente de negócios. Em outras palavras, são falhas de julgamento.

Por isso, discutir a recuperação judicial apenas como uma ferramenta jurídica é insuficiente. Ela deve ser compreendida como um indicador da maturidade da governança empresarial, já que as companhias podem enfrentar crises mesmo sendo bem administradas. No entanto, organizações dotadas de estruturas robustas de supervisão e gestão de riscos possuem mais instrumentos para reagir rapidamente, preservar valor e retomar sua trajetória de crescimento.

Também é necessário ampliar a discussão para uma agenda de transformação. O ambiente macroeconômico continuará impondo desafios, e o Brasil ainda convive com custos financeiros elevados e ciclos frequentes de instabilidade econômica. Não há solução simples para essa realidade, mas existem medidas concretas capazes de fortalecer a resiliência empresarial: a profissionalização contínua dos conselhos, a incorporação efetiva da gestão de riscos à agenda estratégica, o fortalecimento dos mecanismos de supervisão financeira e a ampliação da diversidade de competências e de gênero nas estruturas de governança.

O debate sobre recuperação judicial pelos colegiados liderado pelos presidentes dos Conselhos de Administração e Fiscal não deve ocorrer apenas quando a crise já está instalada.

A máxima do “*we agree to disagree*”, a inclusão dos temas crise, planos de contingência, matriz de riscos e estratégia na agenda das reuniões do Conselho de Administração, aliadas ao aumento da frequência das reuniões mensais entre os dois conselhos, devem servir como oportunidade para refletir sobre quais estruturas de governança são capazes de sustentar as organizações em momentos de crise.

Por fim, a experiência de participar de um processo de recuperação judicial reforçou uma convicção: a saída da crise raramente depende de uma única decisão. Ela é resultado da combinação entre governança ativa, disciplina financeira, capacidade de execução e alinhamento entre conselhos, acionistas e diretoria executiva. Nesse contexto, fatores como a rápida aprovação do Plano de Recuperação Judicial, o uso criterioso de financiamentos DIP (*Debtor-in-Possession*), a condução eficaz das negociações com credores e o acompanhamento rigoroso das demonstrações financeiras mostraram-se determinantes para a recuperação da companhia e a preservação de valor.

A pergunta que cabe aos colegas presidentes de conselho é: **o colegiado é diverso e robusto o suficiente para enfrentar e superar um processo de recuperação judicial?** **RI**

ANNA GUIMARÃES

é presidente do Conselho Consultivo do 30% Club Brasil, iniciativa que ajudou a fundar em 2019. Conselheira de Administração, ex-CEO e referência em governança corporativa, possui MSc pelo ITA, MBA pela USP e formação executiva W50 pela UCLA (EUA).
30percentclubbrazil@30percentclubbrazil.org

IBRI **RI** cria VALOR Notícias



COBERTURA COMPLETA

27º ENCONTRO DE RI RESSALTA A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NO MERCADO DE CAPITAIS

Otto Lobo, presidente da CVM, discursa na abertura, acompanhado de Cátulo Cândido, presidente da ABRASCA e Fernando Foz, presidente do Conselho do IBRI

por JENNIFER ALMEIDA, MATHEUS VIEIRA e RODNEY VERGILI

PÁGINA 54



Comitê de Educação da CVM realiza solenidade do 19º. Prêmio Imprensa de Educação do Investidor

PÁGINA 66

IBRI participa de cerimônia na CVM de apresentação de Otto Lobo e Igor Muniz

PÁGINA 70

IBRI apóia a criação do Dia Nacional do Analista de Valores Mobiliários

PÁGINA 72

27º ENCONTRO DE RI RESSALTA A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NO MERCADO DE CAPITAIS

A 27ª. edição do **Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais** aconteceu nos dias 24 e 25 de agosto de 2026, no Teatro B32, em São Paulo, e nos debates houve destaque para a importância da busca da confiança e o papel do RI. O evento é promovido há 27 anos pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) em parceria com a ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas).

por **JENNIFER ALMEIDA, MATHEUS VIEIRA e RODNEY VERGILI** | Fotos: **RENATO FREITAS**

“Um mercado de capitais forte não se constrói apenas com bons números. Constrói-se com empresas que têm a capacidade de gerar valor e confiança”, apontou **Fernando Foz de Macedo**, presidente do Conselho de Administração do IBRI, em seu discurso de abertura.

Para Fernando Foz, o profissional de RI é muito mais do que aquele que divulga informações ao mercado. Ele é um elo entre a companhia e seus acionistas. Entre a administração e os investidores. E, de certa forma, entre o mercado de capitais e a sociedade. “O profissional de Relações com Investidores conhece a companhia, entende sua estratégia, seus desafios e suas oportunidades. Mas, ao mesmo tempo, precisa compreender aquilo que o mercado espera, aquilo que os investidores perguntam e, muitas vezes, aquilo que ainda nem perguntaram”, declarou Foz.

Fernando Foz chamou atenção para a importância de princípios que são indispensáveis para um mercado de capitais forte. São eles: ética, transparência, governança, responsabilidade e visão de longo prazo. De acordo com ele, “o profissional de Relações com Investidores é um dos guardiões da relação de confiança com o mercado. Um profissional que precisa estar preparado para o mundo que vem pela frente, mas que não pode perder de vista os fundamentos que trouxeram o mercado até aqui. Tecnologia muda, regulação

evolui, mercados se transformam, mas ética, transparência e confiança continuam sendo valores permanentes e inegociáveis”, concluiu.

Cátilo Cândido, presidente-executivo da ABRASCA, parabenizou a parceria de 27 anos entre as entidades promotoras do Encontro e disse que o evento é “um hub de diálogo”. Cátilo citou reuniões com representantes de 37 empresas durante seus 100 primeiros dias de mandato na ABRASCA e enfatizou que a maioria tem a mesma preocupação: a dificuldade de previsibilidade de se fazer negócios no Brasil e a necessidade do ajuste fiscal.

Ele citou o trabalho da CVM no Regime Fácil. “São iniciativas como esta que nos permitem simplificar as exigências e melhoram desde já o mercado de capitais”, comentou. Para ele, o mercado de capitais deve ser visto como um instrumento de desenvolvimento econômico e afirmou: “Cresce o mercado de capitais, cresce o Brasil”.

Otto Lobo, presidente da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), destacou a importância do evento que já está na 27ª edição. “Gostaria de fazer um agradecimento especial ao apoio que a CVM tem recebido do IBRI e da ABRASCA. A interlocução vem sendo excelente desde a minha atuação como diretor da CVM, durante três anos e meio, e depois



OTTO LOBO, CVM; CÁTILO CÂNDIDO, ABRASCA; e FERNANDO FOZ, IBRI

dos seis meses como presidente interino. Esse apoio é real em cada momento e agora nessa fase do fortalecimento da CVM e do mercado nos 50 anos da Comissão”, declarou.

Otto Lobo falou sobre a modernização do mercado de capitais do Brasil. Ele citou a decisão do Supremo Tribunal Federal, que numa Ação Direta de Inconstitucionalidade, decidiu que a CVM tem direito a aplicar no seu orçamento 70% da taxa de fiscalização “e isso foi possível com o apoio das entidades, inclusive o IBRI e a ABRASCA”. “A construção dessa nova supervisão de mercado, neste momento, parte da relevância da interlocução e do trabalho conjunto. O país vai melhorar com a atuação de todos. Nada será feito somente pelo regulador ou uma associação”, enfatizou.

Antes de finalizar, o presidente da autarquia chamou atenção para a importância do profissional de Relações com Investidores e disse: “Ele interpreta a norma para dentro da empresa, ele traduz a empresa para fora, é dele o dever de informar”. “A qualidade das informações melhorou enormemente nos últimos anos. Isso não ocorreu somente pela regulação, mas também pelo trabalho que o IBRI e a ABRASCA vêm fazendo”, concluiu.

PAINEL 1: Macroeconomia: desafios e oportunidades

O painel 1 do evento contou com as participações de Rita Mundim, Comentarista Econômica da CNN Brasil, como moderadora, e Caio Megale, Economista-Chefe da XP Inc. “Na economia não temos como falar de sofrência e continuarmos felizes. Política e economia se misturam sempre. As decisões são políticas e as consequências são econômicas, por causa disso, estruturalmente o Brasil vive cada ano um ano pior que o outro, uma vez que as decisões políticas não vão de acordo com o ambiente saudável para o empreendimento”, declarou Rita Mundim no início do painel.

Caio Megale começou sua apresentação afirmando que o cenário político incerto não é privilégio do Brasil. “O mundo todo está em uma situação econômica e geopolítica bastante incerta, o que se reflete em muita volatilidade nos mercados”, apontou. Caio ressaltou que sua maior preocupação não são as guerras, as tarifas dos Estados Unidos ou preço do preço petróleo, mas sim a questão fiscal.

“Temos problemas fiscais no Brasil, mas agora também temos problemas fiscais no mundo todo. Os grandes países do mundo que sempre tiveram a questão fiscal relativamente



RITA MUNDIM e CAIO MEGALE

em ordem, uma vez que a dívida era baixa ou os juros eram muito baixos agora estão se defrontando com problemas fiscais e uma necessidade de financiamento público muito relevante”, declarou. O economista-chefe da XP falou sobre a transformação do papel da China tanto na manufatura quanto na infraestrutura e, em sua avaliação, a presença e importância da China, política e geopolítica, cresceu e vai continuar.

“O ambiente externo tenso e nervoso pode chacoalhar os mercados, mas colocou o Brasil em destaque. Agora mais do que nunca produzimos aquilo que o mundo precisa comprar, ou seja, energia limpa e antiga, petróleo, alimentos e minerais. Somos um grande porto receptivo de investimentos para Inteligência Artificial (IA). Temos uma grande oportunidade de nos inserir melhor no ciclo econômico

global e ter um período de prosperidade importante, mas precisamos arrumar a casa também”, comentou Megale. Segundo ele, o grande desafio do governo será de gerenciar as despesas obrigatórias.

PAINEL 2: Como fica a área de RI em situações em que a empresa declara Recuperação Judicial (RJ) ou se propõe a fazer uma Oferta Pública de Ação (OPA)

O painel 2 contou com **Marcelo Ricupero**, sócio do Mattos Filho Advogados, como moderador e as participações de **Alexandre Pinheiro dos Santos**, professor de Direito Empresarial e Mercado de Capitais; **Camille Faria**, consultora e ex-CFO da Americanas S/A; **Cauê Rezende Myanaki**, sócio do Pinheiro Neto Advogados; e **João Pinheiro Nogueira Batista**, Economista e Conselheiro de Administração.

Na ocasião, os especialistas debateram como a área de Relações com Investidores deve atuar em processos de Recuperação Judicial (RJ) e Oferta Pública de Aquisição (OPA), preservando a credibilidade da companhia e fortalecendo a comunicação com investidores e demais *stakeholders*. Ao longo do debate, foram apresentados os principais desafios, responsabilidades e boas práticas para conduzir a comunicação em cenários de alta complexidade, nos quais a atuação estratégica do RI faz toda a diferença.

Marcelo Ricupero pediu a João Nogueira Batista e Camille Faria que compartilhassem suas experiências com RJ, OPA ou eventos extraordinários. “O que muda em situações como essas que são diferentes do curso normal?”, indagou. Camille explicou que “quando uma companhia enfrenta uma recuperação judicial ela passa a viver uma tríade bem complexa, pois naturalmente começa a lidar com temas mais duros e isso faz com que a empresa passe a estar mais na mira de imprensa e da CVM”. Segundo ela, o trabalho da área de RI precisa ser ainda mais atento do que é no dia a dia, seja de monitoramento da imprensa e atendimento à CVM.

“Quando o cenário é de Recuperação Judicial chama mais a atenção de todos, há dificuldade de se fazer gestão do *timing* das informações, uma vez que num cenário como esse os interesses ficam difusos. Numa companhia em RJ ou enfrentando dificuldades, o gerenciamento de assimetria informacional fica mais difícil porque provavelmente o interesse dos controladores é um, dos investidores é outro, dos fornecedores e credores é outro. Como gerenciar a importância da assimetria num cenário desse?”, questionou João Nogueira Batista.



JOÃO NOGUEIRA BATISTA, CAMILLE FARIA, MARCELO RICUPERO, CAUÊ MYANAKI e ALEXANDRE SANTOS

Ao falar sobre orientações para companhias em RJ, Cauê Rezende Myanaki mencionou o desafio da divulgação de informações, ou seja, o que divulgar, quando e como. “A grande mudança é que tudo fica muito intenso. Nosso papel como advogado é trazer tranquilidade para o cliente e ajudá-lo a navegar por esse período”, pontuou.

Alexandre Pinheiro dos Santos falou que no momento preliminar da OPA há um cuidado muito grande com aspectos de sigilo e de confidencialidade, mas, por outro lado, há a corajosa visão de que é preciso manter as informações no tempo útil. “É preciso que a área de RI, assim não lide com essas questões, assim como na RJ, no imprevisto”, concluiu.

PAINEL 3: Alternativas de financiamento para o Mercado de Capitais

O painel 3 teve **Marcus Erich Thieme**, conselheiro de Administração do IBRI e CEO da Caramuru Alimentos S.A., como moderador, e as participações de **Aymar Almeida**, sócio da Kinea Investimentos; **Marta Veloso**, managing director and sector head of the Latin America Corporates, Infrastructure & Project Finance group da Fitch Ratings; e **Frederic de Mariz**, Head of Sustainable Markets Advisory Americas do UBS Investment Bank.

Houve debate sobre oportunidades, tendências e perspectivas para impulsionar o desenvolvimento do mercado. “Para mim é muito importante liderar este painel, pois a Caramuru Alimentos é uma das empresas que tem participação no mercado de dívida corporativa e no mercado bancário, tentamos fazer IPO, mas acabou não dando certo. Estamos preparados, a empresa está listada na CVM e, portanto, é muito importante abordar este tema”, comentou Marcus Thieme no início do painel.

Segundo Thieme, dados da ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais) mostram que em 2025 as empresas captaram um recorde de R\$ 493 bilhões apenas em debêntures. O mercado secundário de debêntures movimentou quase R\$ 1 trilhão de reais, “mostrando que estamos construindo um mercado de dívida corporativa mais profundo e líquido do que era há 10 anos”, pontuou.

Marta Veloso concordou que a situação do crédito é bastante difícil. “O ano de 2026 é bem complexo do ponto de vista dos ratings, especialmente os ratings corporativos, pois eles são mais voláteis e representam mais o mercado brasileiro de crédito. No Brasil, temos uma cobertura de aproximadamente



FREDERIC MARIZ, MARTA VELOSO,
MARCUS THIEME e AYMAR ALMEIDA

150 grupos econômicos com ratings monitorados”, afirmou.

Aymar Almeida ofereceu a visão do investidor e chamou atenção para a evolução do mercado de debêntures incentivadas. “Nos três primeiros anos de vida das debêntures incentivadas (2011, 2012 e 2013), as companhias listadas captaram R\$ 5 bilhões. Só no ano passado elas captaram R\$ 150 bilhões. As alternativas de financiamento se expandiram nos últimos 15 anos. Isso também aconteceu com o CRI (Certificado de Recebíveis Imobiliários) e certamente com o CRA (Certificado de Recebíveis do Agronegócio)”, ressaltou.

Frederic de Mariz complementou a visão apresentada anteriormente pelos colegas de painel e abordou o tema sob o ponto de vista de um banco, intermediário financeiro. “Acompanhamos os mercados globalmente e o Brasil é um país muito mais sofisticado que muitos outros países de renda parecida. É algo para se comemorar”, mencionou.

“Os Estados Unidos têm demonstrado uma capacidade de crescimento ímpar. Então, é muito difícil para um investidor global olhar o mercado emergente e empresas menores desse mercado e compará-las com empresas que estão fazendo ofertas bilionárias”, opinou ao dizer que o cenário brasileiro é mais complexo.

MESAS-REDONDAS

No dia 24 de agosto de 2026, a partir das 13h30, foram desenvolvidas atividades paralelas, por meio de mesas-redondas simultâneas com especialistas, abordando temas como: “Diferenciais de comunicação investidor institucional e pessoa física”; “A importância da transparência em momentos de crise”; “Investidor de dívida x equity”; “Novas Ferramentas de RI e percepções da Conferência do NIRI 2026”; “Investidores pessoa física – Como as empresas tratam, tipos de comunicação, educação financeira”; “IFRS S1 e S2 além da Regulação: Informação financeira de alto impacto para o Mercado”; “IFRS 18: preparação e os impactos na área de RI”; “Desafios no planejamento e realização de um *Investor Day*”; e “Comunicando a transformação – Papel do RI em momentos de importante transformação na organização”.

Os debates dos temas foram conduzidos por especialistas como: **Carlos Zanotta**, Sócio da Deloitte; **André Carvalho**, Diretor de Relações com Investidores do Bradesco; **Michelle Lourenço Corda Iliovitz**, e **Pedro Abud Manzano**, ambos Superintendentes de Relações com Investidores do Itaú Unibanco; **Phillipe Casale**, Diretor de Relações com Investidores da Raízen; **Natasha Utescher**, Conselheira do IBRI e Head de RI e Tesouraria da Aura Minerals Inc.; **Larissa Siqueira**, diretora adjunta São Paulo do IBRI e especialista em Relações com Investidores da Aura Minerals Inc.; **João Marin**, Sócio da MZ; **Raymundo Magliano Neto**, Diretor da Expomoney; **Cinthia Porto**, Head de Novos Negócios e Parcerias Estratégicas no Grupo Report; **Victor Netto**, Diretor Executivo e cofundador do braço de Estratégia do Grupo Report; e **Mariana Fontenelle**, Diretora Regional São Paulo do IBRI e Consultora de Relações com Investidores da Klabin.

Para Phillipe Casale, a dinâmica das mesas foi uma excelente oportunidade para compartilhar experiências e discutir a relevância da transparência em momentos de crise. “Foi muito bom poder compartilhar perspectivas e exemplos práticos de como uma comunicação clara e consistente pode fortalecer a confiança dos stakeholders. Essa dinâmica de troca de conhecimentos contribui para o amadurecimento e o desenvolvimento dos profissionais de Relações com Investidores”, destacou.

Na avaliação de Raymundo Magliano Neto, “foi uma discussão extremamente rica, na qual destacou-se a importância de tornar os sites de RI mais simples, claros e acessíveis à pessoa física, que muitas vezes não possui o conhecimento técnico de um profissional de uma casa de análise para

interpretar balanços, compreender conceitos como EBITDA (em inglês, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, em português, Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) e avaliar outros indicadores financeiros. “Nesse contexto, a inteligência artificial será fundamental para aproximar ainda mais a pessoa física das áreas de RI, ajudando-a a compreender informações complexas, encontrar respostas com mais facilidade e se sentir mais segura e à vontade nessa relação — sempre com base em informações oficiais, confiáveis e transparentes fornecidas pelas próprias empresas”, acrescentou.

João Marin, sócio da MZ, disse que “comprovou-se o que já vínhamos antecipando: a tecnologia deixou de ser uma ferramenta de suporte para se tornar o grande motor estratégico das companhias na atração de capital”. Na prática, como Marin apontou, “ficou claro que os desafios convergem: a complexidade crescente das divulgações exige produtividade e precisão absoluta na elaboração de relatórios financeiros, não financeiros e de ESG”.

“Além da eficiência operacional trazida pelas ferramentas de Inteligência Artificial, o bate-papo também lançou luz sobre os *insights* trazidos do NIRI (National Investor Relations Institute) em relação ao uso de inteligência e de *targeting*. Os participantes debateram como a transição de uma postura reativa para o uso proativo de dados — mapeando movimentações acionárias e identificando fundos globais aderentes à tese da empresa — é o próximo grande passo para o mercado brasileiro, que, devido à alta demanda na área de RI, ainda não consegue focar totalmente no core do RI”, concluiu Marin.

Victor Neto informou que conseguiram abordar na mesa-redonda aspectos do IFRS S1 e S2 sob óticas bem diferentes. “Os participantes trouxeram olhares bem diversos, considerando a perspectiva de quem precisa se adequar e, também, de quem consome essas divulgações. O evento trouxe ventos do cenário político e macroeconômico que abasteceram o debate sobre como o mercado de capitais poderá se comportar, neste sentido”, enfatizou.

Para Mariana Fontenelle, discutir os desafios e as melhores práticas relacionadas ao Investor Day “foi especialmente relevante, considerando a crescente importância estratégica desses eventos para as companhias”. “Em um mercado de capitais cada vez mais dinâmico e complexo, a troca de perspectivas trouxe reflexões importantes sobre como tor-

nar esses momentos ainda mais efetivos e alinhados às expectativas do mercado e da administração”, concluiu.

Larissa Siqueira avaliou como positiva a participação na mesa-redonda. “Todos se engajaram com perguntas, conseguimos aprofundar no tema proposto, compartilhando as experiências de cada um, comentando sobre o momento de RI de cada uma das empresas e de seus setores. Foi muito produtivo e eu adorei participar! Acho inclusive que se tivesse o dobro do tempo ainda seria muito proveitoso, a troca foi tão leve que nem vimos o tempo passar”, declarou.

PESQUISA DELOITTE IBRI

Reinaldo Oliari, sócio de Audit & Assurance da Deloitte, e Lícia Rosa, vice-presidente do Conselho de Administração do IBRI e gerente de RI da Itaúsa, fizeram apresentação dos resultados da “Pesquisa Deloitte IBRI – A agenda ampliada de Relações com Investidores: ESG, normas contábeis e impactos tributários”. A pesquisa destacou a ampliação do escopo de atuação dos profissionais de Relações com Investidores, que passaram a lidar com uma agenda cada vez mais multidisciplinar. Além dos conhecimentos financeiros e de mercado de capitais, o profissional de RI precisa acompanhar temas relacionados a negócios, tributação, aspectos jurídicos, sustentabilidade, tecnologia e comunicação estratégica. Nesse contexto, Lícia Rosa ressaltou a importância do aprendizado contínuo e da capacidade de transitar por diferentes áreas. “É meio que fazer um pouco de tudo. Acho que a gente tem que se aprofundar nas finanças, nos negócios, e buscar interagir com os especialistas em tributos sobre os impactos da reforma tributária”, exemplificou Lícia Rosa.

A Inteligência Artificial e a transformação tecnológica foram apontadas como tendências relevantes para a área de RI. A adoção das ferramentas tecnológicas pode contribuir para otimizar operações, organizar informações e aprimorar a comunicação com o mercado, permitindo que os profissionais dediquem mais tempo a atividades estratégicas. Sobre a importância da tecnologia nesse processo, Reinaldo Oliari destacou: “mais do que nunca o RI precisa usar a tecnologia a seu favor”.

A integração das questões ESG (do inglês, Environmental, Social and Governance; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança) às informações financeiras também foi discutida como parte da ampliação da agenda de Relações com Investidores. Os participantes destacaram a importância de integrar os relatórios de sustentabilidade às demons-



REINALDO OLARI e LÍCIA ROSA

trações financeiras, buscando maior transparência, qualidade e consistência dos dados apresentados pelas companhias. Nesse cenário, a organização e a estruturação das informações passam a ter papel relevante para facilitar o acesso e a compreensão pelos diferentes públicos do mercado.

Outro ponto de atenção apresentado foi a entrada em vigor da norma contábil IFRS 18, que promoverá mudanças na forma de apresentação das demonstrações financeiras e exigirá dos profissionais de RI uma atuação mais próxima dos analistas e investidores para explicar os impactos das alterações. Reinaldo Oliari observou que “a norma IFRS 18 entra em vigor no dia 1º de janeiro de 2027. Ao divulgar a informação do primeiro trimestre de 2027, a companhia já apresentará a Demonstração do Resultado (DRE) estruturada sob as regras da IFRS 18”.

O sócio da Deloitte também ressaltou a importância do papel do RI na interpretação dessas informações pelo mercado. “Se vocês não ajudarem os analistas e investidores a lerem a demonstração de resultado e os indicadores, pode ser que ocorra um efeito adverso na comunicação”, enfatizou Oliari.

A Pesquisa Deloitte IBRI também abordou a importância da qualidade e estruturação dos dados utilizados na comunicação com investidores. Com o aumento do volume de informações e o uso crescente de tecnologias, “os profissionais de RI precisam garantir que os dados divulgados sejam consistentes, rastreáveis e confiáveis”, afirmou Oliari.

Por fim, o debate sobre a pesquisa reforçou a transformação do profissional de Relações com Investidores em um agente cada vez mais multidisciplinar e estratégico. A evolução do mercado está exigindo que o profissional de Relações com Investidores tenha capacidade de compreender diferentes áreas da companhia, traduzir informações complexas e adaptar a comunicação aos diferentes perfis de investidores, utilizando também canais e ferramentas digitais, concluiu Oliari.

A 19ª Pesquisa Deloitte-IBRI mostrou, assim, uma agenda de RI cada vez mais ampla, na qual conhecimento financeiro, tecnologia, sustentabilidade, contabilidade, tributação e comunicação passam a estar diretamente conectados à atividade.

PAINEL 4: O investidor pessoa física: engajamento, comportamento e comunicação em mercados voláteis

O painel 4 contou com a moderação de **Leonardo Resende**, superintendente de Listagem, Emissores e Mercado de Capitais da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). Participaram do debate: **Christianne Bariquelli**, superintendente de Negócios para Pessoas Físicas da B3; **Luciana Oliveti**, conselheira do IBRI e gerente-geral de Relações com Investidores da Vale; e **Vanessa Rossini**, diretora de Relações com Investidores da Magazine Luiza.

Durante o painel, foram discutidos o crescimento expressivo da base de investidores pessoa física nos últimos anos, a importância da maturidade desses investidores diante dos desafios macroeconômicos e o papel da educação financeira nesse cenário. A ampliação desse público também traz novos desafios para as companhias, que precisam compreender as diferentes formas de consumo de informações



**LEONARDO RESENDE, CHRISTIANE BARIQUELLI,
LUCIANA OLIVETI e VANESSA ROSSINI**

e adaptar sua comunicação para manter uma relação transparente e acessível com os investidores.

O comportamento do investidor pessoa física está mudando e entender essa transformação é essencial para o relacionamento com o mercado.

Nesse contexto, o moderador Leonardo Resende comentou: “Vivemos um cenário desafiador, tanto do lado macroeconômico quanto de comunicação com investidores, onde a sociedade muda a forma como consome informação e toma decisões”.

A partir desse cenário, as debatedoras Luciana Oliveti e Vanessa Rossini enfatizaram a necessidade de uma comunicação cada vez mais clara, acessível e empática. Para as profissionais de RI, traduzir termos complexos e jargões financeiros é fundamental para que diferentes perfis de investidores compreendam a estratégia de longo prazo das companhias. Essa comunicação também deve ser acompanhada por consistência e proximidade, especialmente diante das dúvidas e necessidades específicas do investidor pessoa física.

Sobre a importância desse relacionamento, Christiane Bariquelli afirmou: “O importante é manter essa consistência

e esse contato direto com o investidor pessoa física, porque ele tem muitas dúvidas e vai precisar de orientação para as tomadas de decisão”.

Além da comunicação, o painel destacou a evolução dos canais e ferramentas disponíveis para facilitar o acesso dos investidores às informações do mercado. Entre os exemplos apresentados estiveram a “Área do Investidor” e aplicativos que permitem consultar informações consolidadas, além das assembleias digitais e do voto a distância. Também foi ressaltada a importância de desmistificar processos que podem representar dificuldades para o investidor, como a declaração do Imposto de Renda.

Nesse contexto, Luciana Oliveti destacou os avanços proporcionados pela digitalização dos processos de participação dos investidores na governança das companhias: “O voto concentrado via B3 é algo sensacional. Realmente mudou, foi um divisor de águas para a Vale, pelo menos. E a gente percebe a força do voto, da presença da pessoa física na governança da companhia”, acrescentou.

Outro aspecto discutido foi a transformação dos hábitos de consumo de informação, especialmente com o crescimento das redes sociais e o avanço da Inteligência Artificial (IA). Para as equipes de Relações com Investidores, esse novo ambiente amplia a velocidade de circulação das informações e exige atenção redobrada à consistência, à transparência e à comunicação simétrica com os diferentes públicos. Ao mesmo tempo, a utilização de novas tecnologias abre possibilidades para tornar a comunicação mais acessível e aproximar as companhias dos investidores.

Nesse processo, também foi ressaltada a importância da multidisciplinaridade nas equipes de RI, com profissionais trabalhando em parceria com áreas como comunicação e compliance para garantir que as mensagens sejam transmitidas de forma adequada e consistente. A integração entre essas áreas contribui para que a companhia consiga responder às novas formas de interação com o mercado sem abrir mão dos princípios de transparência e equilíbrio na divulgação de informações. Vanessa Rossini sintetizou esse desafio ao afirmar: “Comunicar não é necessariamente o que a gente fala, mas é o que o outro entende. Então, é entender essas duas pontas e trabalhar por elas”.

O painel reforçou, assim, que o crescimento da participação do investidor pessoa física no mercado de capitais vem

acompanhado da necessidade de novas estratégias de comunicação, educação e relacionamento. Em um ambiente marcado pela volatilidade, pela multiplicação dos canais de informação e pelo avanço tecnológico, o trabalho de RI passa a envolver não apenas a divulgação de informações, mas também a capacidade de compreender os diferentes públicos e estabelecer uma comunicação clara, consistente e acessível.

PALESTRA SAÚDE MENTAL

Para encerrar o primeiro dia do evento a palestra “Saúde mental nas empresas: além do discurso, uma responsabilidade” teve os moderadores: **Bruna Gambôa**, vice-presidente do Conselho de Administração do IBRI e superintendente de RI da CSU Digital; e **Danilo Herculano**, conselheiro do IBRI e Head de Relações com Investidores, M&A e Captação Institucional do Banco BMG.

A palestra foi conduzida por **Rodrigo Bressan**, psiquiatra, neurocientista, PhD e professor visitante do Institute of Psychiatry do King’s College London. O painel foi uma oportunidade para refletir sobre o papel das empresas na promoção de ambientes saudáveis, sustentáveis e preparados para os desafios do futuro. “Nós últimos anos, o tema de saúde mental saiu do consultório e cada vez tem extrapolado mais e entrado em escolas, na nossa casa, nas próprias empresas. A ideia é discutirmos como sair da teoria da saúde mental e como colocamos em prática no nosso dia a dia”, antecipou Bruna Gambôa.

Danilo Herculano destacou que independente do profissional quem sai de casa para trabalhar é um ser humano que tem seus desafios e, às vezes, deixa grandes e complexos problemas dentro de casa e precisa enfrentar a vida corporativa que cada vez mais pede performance. “Além de profissionais estamos nos tornando atletas de alta performance e isso naturalmente vai esgotando”, acrescentou.

Rodrigo Bressan iniciou a palestra informando que “quando se pensa em transtorno mental, 30% da população mundial vai ter um transtorno. É muita gente. Quando se pensa em outra doença como pulmonar ou cardíaca nada é parecido do ponto de vista de prevalência”.

Bressan esclareceu que com a pandemia de Covid-19 determinados assuntos como a saúde mental começaram a “sair de baixo do tapete” e foram tratados mais abertamente. “Não é fenômeno pós-pandêmico nem excesso de telas. As duas coisas pioraram a questão, mas não o suficiente. As



DANILO HERCULANO, BRUNA GAMBÔA e RODRIGO BRESSAN

empresas já tinham perda de produtividade, índice de aposentadoria, os governos pagam um preço assustador. Mais de 1% da população mundial fica incapacitada por transtorno mental. Precisamos olhar para o tema e agora parece que estamos olhando com mais atenção”, observou.

Ao ser questionado se é possível fazer uma conexão entre saúde mental e alta performance do colaborador. “Se você quer funcionar bem, precisa treinar muito em todos os aspectos e o psicológico é chave tanto para entender as interações e se desgastar menos, mas também para conhecer a si mesmo e saber onde você tropeça. Quem não percebe onde vai tropeçar cai mais e perde a carreira”, concluiu.

PAINEL 5: Cenário político

No dia 25 de agosto de 2026, o painel 5 teve como moderadores: **Felipe Cabral**, diretor executivo de Relações Institucionais e Governamentais da ABRASCA, e **Marcello Corrêa**, editor de Política do Valor Econômico. As apresentações foram conduzidas por **Felipe D’Avila**, cientista político e fundador do CLP (Centro de Liderança Pública), e

Sergio Fausto, cientista político e diretor-geral da Fundação FHC (Fernando Henrique Cardoso).

Durante o painel, houve debate sobre os movimentos do cenário político nacional e seus possíveis impactos sobre empresas, investidores e o mercado de capitais.

“Como vocês veem a possibilidade de o Brasil conciliar a questão da responsabilidade fiscal e a demanda por mais investimentos em políticas sociais. Qual é o caminho?”, questionou Marcello Corrêa no início do debate.

Sergio Fausto disse que não é segredo para ninguém o problema fiscal do país e que precisa ser enfrentado com urgência, mas com uma perspectiva de longo prazo. “Temos um problema de baixo crescimento que se arrasta há 40 anos. A renda per capita do país cresceu 1,2%, na média dos últimos 40 anos, que é um crescimento muito baixo. Não existe uma única solução, há um menu de soluções. E há um problema político no país de como se constrói os consensos para enfrentar o problema de reconstruir um regime fiscal sustentável ao longo do tempo e resolver o problema da produtividade e, portanto, do crescimento”, apontou.

Luiz Felipe D’Ávila elencou algumas medidas a serem realizadas pelo próximo governo para realizar o ajuste fiscal. “No período de final de outubro de 2026 a início de janeiro de 2027, é a hora que precisaremos aprovar as medidas mais difíceis do Brasil, porque tem um Congresso que parte não vai voltar, porque não foi reeleito, e a parte que se elegeu e ainda não assumiu. Este é o momento de apresentar um pacote de medidas duras”, declarou.

Para o ajuste fiscal ser bem-sucedido, Felipe D’Ávila cita outras medidas a serem implementadas como corte de subsídios, aproveitar o imposto sobre a exploração futura do pré-sal e utilizá-lo para abater dívida e acabar com a indexação do salário-mínimo dos benefícios sociais. “Não tem ajuste fiscal se o salário-mínimo continuar sendo usado como indexador de benefício social. A conta não fecha”, enfatizou.

Felipe Cabral observou que no dia anterior do evento outros painelistas também mencionaram a importância do ajuste fiscal. “O país do ponto de vista político está fragmentado e isso é uma realidade da última década”, concluiu.

PAINEL 6: IA em Relações com Investidores e as tendências discutidas no exterior



FELIPE D’ÁVILA, MARCELLO CORRÊA, SERGIO FAUSTO e FELIPE CABRAL

O painel 6 contou com a moderação de **PH Zabisky**, CEO da MZ; e as apresentações de **Daniel Dias**, manager of Solution Consulting para América Latina da Workiva; **Pedro Tadeu Teixeira Lourenço**, gerente de Finanças Corporativas e Relações com Investidores da EZTEC Empreendimentos e Participações S.A.; e **Vicente Gioielli**, sócio do escritório Cescon Barriue Advogados. Os especialistas compartilharam experiências, discutiram as principais tendências observadas nos mercados internacionais e apresentaram reflexões sobre os impactos da Inteligência Artificial na evolução da área de Relações com Investidores.

Durante o debate, foi destacada a transformação do papel do profissional de Relações com Investidores diante do avanço da Inteligência Artificial. A tecnologia pode automatizar atividades operacionais, como análise de dados, organização de informações e elaboração de conteúdos, permitindo que os profissionais direcionem mais tempo para atividades estratégicas, relacionamento com investidores e construção de narrativas. Nesse contexto, o moderador PH Zabisky declarou: “Empresas e profissionais não morrem apenas por fazerem coisas erradas, mas por fazerem as mesmas coisas durante tempo demais”.

Os participantes também discutiram aplicações práticas da Inteligência Artificial na rotina das áreas de Relações com

Investidores. Entre os exemplos apresentados estiveram a análise de grandes volumes de dados, como informações da base acionária e relatórios de concorrentes, além do uso da tecnologia para apoiar treinamentos de equipes a partir da gravação de *calls* de resultados, permitindo avaliar aspectos como clareza da comunicação e tom de voz. Sobre a transformação proporcionada pela tecnologia, Pedro Tadeu Teixeira Lourenço comentou: “A pergunta que todos RIs têm que se fazer: O que eu vou entregar ou desenvolver de valor com o tempo que a IA está me devolvendo?”.

Outro ponto abordado foi a necessidade de integração e organização das informações corporativas. Os especialistas destacaram a importância de plataformas capazes de reunir dados financeiros e não financeiros, garantindo rastreabilidade, consistência e auditabilidade. Daniel Dias destacou que a velocidade proporcionada pela IA exige também processos de validação e conferência das informações, afirmando: “Hoje a gente fica caçando números. Com a velocidade que ganhamos é possível validar se aquele número está correto. Errar não é mais uma opção”, mencionou.

A discussão também abordou os riscos relacionados ao uso da Inteligência Artificial, especialmente no tratamento de informações confidenciais. Foi ressaltado que o uso de ferramentas públicas de IA sem controles corporativos, o que pode representar riscos de exposição de dados, tornando necessária a adoção de ambientes seguros e políticas internas para utilização da tecnologia. Sobre a responsabilidade no tratamento de informações confidenciais, Vicente Gioielli afirmou: “Uma informação confidencial é confidencial em qualquer lugar. Não tem como você colocar a culpa na IA hoje”.

Além da segurança das informações, os participantes destacaram o risco das chamadas “alucinações” da IA, quando a ferramenta apresenta informações incorretas com aparência de veracidade. Nesse cenário, a revisão humana permanece fundamental, principalmente na elaboração de comunicados e documentos oficiais das companhias. O debate reforçou que a adoção da tecnologia deve estar acompanhada de governança, controles e responsabilidade dos profissionais que utilizam as ferramentas.

Por fim, foram discutidas tendências para o futuro da área de RI, incluindo a adaptação dos conteúdos corporativos para mecanismos de busca baseados em Inteligência Artificial, conceito associado ao GEO (do inglês, Generative En-



VICENTE GIOIELLI, DANIEL DIAS, PEDRO LOURENÇO e PH ZABISKY

gine Optimization). A necessidade de produzir informações estruturadas e confiáveis para que as companhias sejam corretamente identificadas e apresentadas pelas ferramentas de IA foi apontada como um novo desafio para os profissionais de Relações com Investidores. O painel reforçou, assim, que a evolução tecnológica não elimina a importância do profissional de RI, mas amplia a necessidade de atuação estratégica, capacidade de análise, relacionamento e atenção à qualidade e à segurança das informações divulgadas ao mercado.

PAINEL 7: Os novos desafios do mercado de capitais

Lideranças e especialistas do setor compartilharam suas perspectivas sobre os principais desafios, tendências e oportunidades que impactam empresas, investidores e profissionais da área no painel que encerrou o evento. O painel foi moderado por **Fernando Foz**, presidente do Conselho de Administração do IBRI, e **Luis Henrique Guimarães**, presidente do Conselho Diretor da ABRASCA, e contou com as participações de **João Cox**, sócio-fundador da Cox Investimentos & Consultoria, e **Milton Maluhy Filho**, CEO do Itaú Unibanco Holding.

“Sofremos hoje um grande desafio com as taxas de juros, dificuldades regulatórias e de previsibilidade. O Brasil sofre

também com a competição ilegal por meio da intromissão do crime organizado. Isso afugenta capital e a capacidade de empreender”, ressaltou Luis Henrique Guimarães, presidente do Conselho Diretor da ABRASCA, ao falar sobre a importância de se debater os novos desafios do mercado de capitais.

Fernando Foz iniciou o painel agradecendo a disponibilidade de Milton Maluhy e João Cox participarem do evento e enfatizou: “proveitem e desfrutem deste momento com dois expoentes do mercado”.

Milton Maluhy Filho, CEO do Itaú Unibanco Holding, salientou a importância da agenda de Relações com Investidores para a instituição financeira e citou alguns pilares que são fundamentais para a gestão. “O primeiro é estar próximo do investidor, independentemente de ele ser institucional ou pessoa física; o segundo é a transparência, ou seja, contar o que deve ser contado e responder ao que precisa ser respondido, porque o investidor é preparado”, declarou.

Milton Maluhy também destacou a importância de se dominar a estratégia da companhia – ou seja, saber articular os rumos do negócio em um mundo em profunda transformação –, bem como a de construir reputação e credibilidade. “O investidor quer previsibilidade. Isso não significa que o seu resultado deva ser bom em todos os trimestres, mas ele busca previsibilidade e quer ver que o management da companhia tem as alavancas nas mãos, sabe para onde o negócio está indo, consegue antecipar eventos e evitar o efeito surpresa”, enfatizou. Luis Henrique Guimarães comentou que o Itaú é uma referência de mercado.

“A experiência mais rica para um CEO é participar de reuniões de RI com o mercado. Você conversa com analistas competentes e preparados que olham para a sua empresa de outra forma: eles não têm as suas informações internas, mas comparam a companhia com concorrentes, acompanham indicadores-chave de desempenho (KPIs) e fazem perguntas provocadoras. Isso gera reflexões valiosas”, afirmou João Cox.

João Cox defendeu uma maior valorização da área de RI e disse que o setor deve fazer parte da agenda estratégica do Conselho de Administração. “O Conselho deveria participar de reuniões de RI para beber direto da fonte o que o mercado realmente quer ou pensa da empresa”, concluiu.



LUIS HENRIQUE GUIMARÃES, MILTON MALUHY FILHO, JOÃO COX e FERNANDO FOZ

O 27º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais contou com os seguintes patrocinadores: Diamante – Itaú Unibanco; Ouro – Banco do Brasil, Bradesco, Vale e Valor Econômico; e Prata – B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), Deloitte, MZ Group e Pinheiro Neto Advogados. Apoio especial: blendON, Cescon Barriue Advogados, Fitch Ratings, Grupo Report, TheMediaGroup e Workiva. Parceiros de Mídia: Portal Acionista e Revista RI. Organização: SB Eventos.

Além disso, teve o apoio institucional das seguintes entidades: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP); Associação de Investidores no Mercado de Capitais (AMEC); Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA); Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Câmbio e Mercado-rias (ANCORD); Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Brasil (APIMEC Brasil); Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo (IBEF-SP); Instituto de Auditoria Independente do Brasil (IBRACON); e Associação Brasileira de Planejamento Financeiro (Planejar).

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

Comitê Consultivo de Educação da CVM realiza solenidade do **19º Prêmio Imprensa de Educação ao Investidor**

O Comitê Consultivo de Educação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) anunciou os vencedores do 19º Prêmio Imprensa de Educação ao Investidor. A cerimônia de premiação ocorreu durante a abertura do 27º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais, no dia 24 de agosto de 2026, no Teatro B32, em São Paulo.

por **RODNEY VERGILI**



A solenidade de premiação reuniu representantes do mercado, reguladores, companhias abertas e entidades que integram o Comitê Consultivo de Educação da CVM. “Eu queria fazer uma menção muito especial à imprensa e aos prêmios outorgados hoje, aos quatro premiados. Não preciso dizer da importância que tem a imprensa, o papel institucional da imprensa. É um pilar da democracia, fiscaliza os poderes públicos, inclusive esse que eu ocupo aqui. Assegura o direito à informação, promove o debate transparente, cumpre todas essas vias tão importantes. Então, o dia de hoje também é um dia de reconhecer a importância da imprensa”, declarou Otto Lobo, presidente da CVM na abertura do evento.

O prêmio reconhece publicamente as reportagens que informam a população sobre conceitos básicos de finanças pessoais, planejamento financeiro e investimentos, ou que orientam os investidores, esclarecendo as características,

oportunidades e riscos inerentes ao mercado de capitais.

A premiação valoriza, assim, reportagens que traduzem temas do mercado de capitais para uma linguagem acessível, contribuindo para que investidores e a sociedade tomem decisões mais conscientes e informadas.

Otto Lobo, presidente da CVM, Fernando Foz de Macedo, presidente do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), Felipe Cabral, diretor executivo de Relações Institucionais & Governamentais da ABRASCA, e José Alexandre Vasco, superintendente seccional de Desenvolvimento e Modernização Institucional (SDE) da CVM, foram destacados para a entrega dos Prêmios.

Os vencedores foram: Vinícius Novais na categoria Jornal - Cobertura Nacional, com a reportagem "Distribuidoras que estão fora de esquema ilegal podem ganhar 15% do mer-

cado, dizem especialistas", publicada no Estadão; Carmen Pompeu, na categoria Jornal – Categoria Regional com a matéria "Investidores brasileiros aplicam R\$ 7,9 trilhões no 1º semestre", publicada no jornal O Povo; Felipe Frisch, na categoria Mídia Digital, com a reportagem "Replicando alguém no pregão hoje? Copytrade cresce e entra no radar da CVM", publicada no Pipeline Valor (Valor Econômico); e Juliana Machado, na categoria Revista, com a reportagem "Tesouro Direto registra recorde de investidores e se prepara para crescer mais", publicada na Veja Negócios.

SOBRE O PRÊMIO IMPRENSA

O Prêmio Imprensa de Educação ao Investidor reconhece publicamente reportagens que informam a população sobre conceitos básicos de finanças pessoais, planejamento financeiro e investimentos, ou que orientam os investidores, esclarecendo as características, oportunidades e riscos inerentes ao mercado de capitais. A premiação incluiu certificado, placa alusiva e prêmio no valor de R\$ 5.000,00.

A banca julgadora foi formada pelos membros do Comitê Consultivo de Educação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM): Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca); Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima); Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP); Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Câmbio e Mercadorias (ANCORD); Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC Brasil); Associação Brasileira de Cripto-economia (ABCripto); B3 – Brasil, Bolsa, Balcão; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI); e PLANEJAR – Associação Brasileira de Planejamento Financeiro.

Para mais informações, basta acessar:

<https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/comite-consultivo-de-educacao-da-cvm/Iniciativas/premio-imprensa-de-educacao-ao-investidor>

7º Prêmio APIMEC IBRI acontece em 10 de dezembro de 2026

A sétima edição do Prêmio APIMEC IBRI acontece no dia 10 de dezembro de 2026, a partir das 19h, na MZ Arena (Alameda Vicente Pinzon, 51, Vila Olímpia, em São Paulo – SP). O Prêmio APIMEC IBRI consolidou-se como o principal reconhecimento nacional voltado a profissionais e instituições que promovem transparência, relacionamento e confiança entre companhias e investidores.

O objetivo do Prêmio é destacar a atuação exemplar de analistas de valores mobiliários, profissionais de Relações com Investidores e companhias abertas que, por meio de boas práticas, elevam o padrão de qualidade do mercado e inspiram o aprimoramento contínuo das relações com investidores no Brasil.

As categorias para votação são: Melhor Analista de Valores Mobiliários – Small Cap; Melhor Analista de Valores Mobiliários – Middle/Large Cap; Melhor Analista de Valores Mobiliários Pessoa Jurídica – Small Cap; Melhor Analista de Valores Mobiliários Pessoa Jurídica – Middle/Large Cap; Melhor Profissional de Relações com Investidores – Small/Middle Cap; Melhor Profissional de Relações com Investidores – Large Cap; Melhor Prática e Iniciativa de Relações com

Investidores – Small/Middle Cap; e Melhor Prática e Iniciativa de Relações com Investidores – Large Cap.

O Prêmio APIMEC IBRI é um marco de reconhecimento entre pares, valorizando aqueles que contribuem de forma decisiva para o fortalecimento do mercado de capitais. Mais do que uma homenagem, representa o compromisso coletivo com a ética, a transparência e o desenvolvimento do ambiente de investimentos no Brasil.

Ao participar da votação, profissionais e companhias reforçam o papel essencial do relacionamento com investidores e o impacto positivo das boas práticas na construção de um mercado mais sólido, confiável e inovador. A votação acontece de 19 de outubro a 23 de novembro de 2026.

O evento já conta com o patrocínio das empresas: Forvis Mazars, Grant Thornton, Innova All Around the Brand, Madrona Advogados e MZ.

Para mais informações, basta acessar:

<https://www.premioapimecibri.com.br>

Tecnologia, inteligência artificial e novas exigências regulatórias ampliam papel estratégico da área de RI, aponta pesquisa Deloitte IBRI

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e a Deloitte apresentaram os resultados da 19ª edição da pesquisa intitulada “Agenda ampliada de Relações com Investidores: ESG, normas contábeis e impactos tributários”. A apresentação aconteceu durante o 27º Encontro Internacional de RI e Mercado de Capitais, no dia 24 de agosto de 2026, no Teatro B32, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3732, em São Paulo (SP). Na ocasião, Lícia Rosa, vice-presidente do Conselho de Administração do IBRI e gerente de Relações com Investidores da Itaúsa, e Reinaldo Oliari, sócio de serviços de Accounting & Reporting da Deloitte, realizaram a apresentação dos resultados da pesquisa.

PRINCIPAIS DESTAQUES

- Para quase 70% das empresas, implementação de novas tecnologias, incluindo IA (Inteligência Artificial), é o principal desafio e prioridade da área de RI (Relações com Investidores);
- Adequação às novas normas contábeis, especialmente à IFRS 18, ainda está em estágio inicial ou intermediário para parte relevante das empresas;
- Quase 90% dos participantes na pesquisa consideram que a Reforma Tributária terá algum tipo de impacto em sua gestão estratégica;
- Cerca de 40% das empresas dizem vincular indicadores de ESG (do inglês, Environmental, Social and Governance; em português, ASG – Ambiental, Social e Governança) à remuneração dos seus executivos;
- Comunicação ganha relevância no perfil do profissional de RI: 85% consideram clareza e objetividade as habilidades mais valorizadas.

A incorporação de novas tecnologias e de inteligência artificial e a adaptação às novas exigências regulatórias – especialmente relacionadas às normas IFRS – são alguns dos principais desafios e prioridades da área de RI (Relações com Investidores) nas empresas. É o que aponta a 19ª edição consecutiva da tradicional pesquisa que mapeia o mercado de capitais brasileiro e a evolução das práticas de Relações com Investidores.

Para 7 em cada 10 respondentes, implementar processos tecnológicos nas atividades desenvolvidas, incluindo o uso de IA (Inteligência Artificial), é tanto o principal desafio quanto a maior prioridade da área de RI, mostrando a importância e o impacto das novas tecnologias nas rotinas. No entanto, somente 9% das empresas dizem ter um alto nível de utilização de IA em atividades de revisão, consolidação e análise de relatórios de sustentabilidade, o que mostra que a adoção da tecnologia ainda se concentra, de modo geral, em estágios intermediários de maturidade e que há muito espaço para ampliação desse escopo.

“Os resultados reforçam que a agenda de Relações com Investidores deve estar cada vez mais conectada às transformações que impactam a estratégia das companhias, incluindo tecnologia, inteligência artificial, novas regras contábeis, sustentabilidade e mudanças tributárias. Para o profissional de RI, isso significa atuar de forma ainda mais integrada ao negócio, traduzindo temas complexos em mensagens claras, consistentes e relevantes para investidores e demais públicos do mercado de capitais”, afirma Lícia Rosa.

A capacitação das equipes para atender a novas normas e regulamentações, em especial IFRS 1, IFRS 2 e IFRS 18, a maior interação com investidores e ter uma comunicação inovadora, disruptiva e diferenciada também foram apontadas por cerca de 4 em cada 10 respondentes como desafios que exigem maior atenção dos executivos, revelando um olhar mais estratégico e integrado para a área de Relações com Investidores.

“A pesquisa nos mostra que há uma ampliação do papel estratégico da área de Relações com Investidores, com uma atuação que integre a agenda corporativa e as demandas do mercado. Os resultados também apontam que a comunicação ganha um papel cada vez mais relevante, com as empresas apostando nessa aproximação para fortalecer sua atuação junto aos investidores e ao mercado”, declara Reinaldo Oliari.

DESAFIOS DA ÁREA DE RI

As novas normas para reporte de indicadores ESG anunciadas pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e alinhadas

aos padrões internacionais de divulgação têm também trazido desafios de implementação para as empresas participantes da pesquisa. Para 61%, ainda há desafios para conectar o relatório de sustentabilidade e ESG com as demonstrações financeiras, enquanto 59% apontam os custos para estabelecer ou modificar sistemas internos e 52% destacam a falta de padronização ou integração dos dados entre os principais obstáculos para a implementação dessas exigências.

Para se adequar às exigências, 61% dos respondentes dizem ter recorrido à contratação de serviços de uma consultoria externa, e 47% investiram na capacitação de seus profissionais sobre o assunto.

Da mesma forma, a adequação aos requisitos da IFRS 18 – nova norma contábil internacional de apresentação e divulgação nas demonstrações financeiras – também tem sido desafiadora. Enquanto 44% das empresas estão em estágio de desenvolvimento das adequações, outros 44% ainda não iniciaram sua preparação ou estão em estágios iniciais de mapeamento de impactos, mas ainda sem ter um plano estruturado de implementação.

“A adaptação aos novos requisitos regulatórios deve permanecer como tema prioritário para as áreas de RI nos próximos anos e gerar um movimento de fortalecimento da governança corporativa e dos processos de reporte. As empresas estão concentrando esforços para transformar temas regulatórios, tecnológicos e de comunicação em alavancas de sua atuação junto aos investidores”, enfatiza Oliari.

IMPACTOS DA REFORMA TRIBUTÁRIA

Além da nova agenda regulatória, as organizações também enfrentam os efeitos trazidos pela Reforma Tributária. Para a maior parte delas (62%), a Reforma deve ter um impacto médio sobre os negócios no próximo ano, com mudanças especialmente sobre a adaptação de sistemas internos (citada por 69% dos respondentes) e a revisão da estratégia comercial e de precificação (48%). Quase 90% dos participantes na pesquisa consideram que a Reforma Tributária terá algum tipo de impacto em sua gestão estratégica e, assim, cerca de 40% das organizações já contam com o apoio de tributaristas para ajudar na comunicação desses efeitos ao mercado.

INTEGRAÇÃO ENTRE AGENDA ESG E NEGÓCIOS

A pesquisa também aponta que as organizações apresentam uma agenda ESG abrangente, com alto monitoramento de indicadores dentro da esfera de governança. Temas como

código de ética e conduta, por exemplo, são monitorados por 91% das empresas respondentes, seguido por canal de denúncias (81%).

Já na esfera ambiental, 79% monitoram o consumo de energia, e 73%, a análise de cenário de riscos climáticos. Em relação aos indicadores sociais, 82% das organizações monitoram temas de saúde e segurança no trabalho, enquanto 73% se dedicam a atividades de treinamento para colaboradores.

A integração da agenda ESG às estruturas de governança também pode ser observada nos mecanismos de incentivo corporativo e gestão de desempenho: quase 40% das empresas dizem vincular indicadores de ESG à remuneração dos executivos.

ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RI

Outro ponto investigado pela pesquisa foi a evolução da atuação do profissional de RI e os desafios para seu desenvolvimento. Para 85% dos respondentes, ter uma comunicação clara e objetiva é a habilidade mais valorizada em uma equipe de RI, à frente, por exemplo, da capacidade de resolução de problemas (65%). Já a necessidade de conhecimento multidisciplinar foi apontada por 81% como o principal desafio para o desenvolvimento.

“O mercado valoriza cada vez mais profissionais capazes de combinar conhecimento técnico e visão estratégica a habilidades como relacionamento, comunicação e adaptabilidade. É preciso se adequar às novas demandas que geram valor não só para a empresa, mas para todos os stakeholders”, conclui Oliari.

PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa “Agenda ampliada de Relações com Investidores: ESG, normas contábeis e impactos tributários” contou com a participação de 64 empresas de diferentes setores da economia, entre eles: energia, água e saneamento, e indústrias extrativas (23%), construção, incorporação e infraestrutura, transporte e logística (22%) e serviços financeiros (17%). Quase metade (45%) teve receita total de até R\$ 2,5 bilhões em 2025, enquanto 30% registraram receita acima de R\$ 10 bilhões. E 61% são listadas na Bolsa brasileira. Entre os respondentes, 61% atuam na área de Relações com Investidores.

Para acessar a pesquisa na íntegra, basta acessar:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2d20093a-44ca-4faa-aa44-20f9f165bdff/5b34d06b-2308-3660-7e60-900437d267a3?origin=2>

IBRI participa de cerimônia na CVM de apresentação de Otto Lobo e Igor Muniz

Fernando Foz, presidente do Conselho de Administração do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), e **Luciana Oliveti**, conselheira do Instituto, participaram do evento de apresentação ao mercado de **Otto Lobo**, presidente da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), e de **Igor Muniz**, diretor da autarquia. O evento aconteceu no dia 18 de setembro de 2026, a partir das 11h, na sede da CVM, no Rio de Janeiro (RJ).

Otto Lobo abriu o evento reforçando o projeto de reestruturação da CVM com o foco em tecnologia, tokenização e a modernização da fiscalização do mercado de capitais brasileiro.

“Quero uma CVM que use a inteligência artificial para compreender o mercado, antecipar riscos e agir antes, e não apenas para documentar melhor o que já aconteceu. E quero uma CVM para todos. Para as empresas que recorrem ao mercado para financiar seus projetos, inclusive as de menor porte, que o Regime FÁCIL começou a acolher. Para os investidores, individuais e institucionais, que direcionam sua poupança a essas empresas. Para os gestores, intermediários, auditores, analistas, consultores e infraestruturas que fazem esse ecossistema funcionar. Inovação deve significar novos participantes, novos modelos de distribuição e de infraestrutura, e não apenas a digitalização de quem já está dentro. Mesmo risco, mesma proteção; riscos diferentes, regras proporcionais”, declarou.

Na sequência, Igor Muniz comentou sobre a importância da atuação da CVM, de forma transparente e efetiva, para o fortalecimento de um mercado cada vez mais seguro para os agentes envolvidos.

“Quando fixamos regras para o mercado de capitais, não estamos apenas produzindo normas técnicas. Estamos dando efetividade a um projeto constitucional de desenvolvimento com justiça social, no qual o mercado de capitais tem papel insubstituível: transformar poupança em investimento produtivo, emprego, renda e inovação. Mas regular bem não é suficiente se o mercado não acreditar que as regras serão cumpridas – e que, quando descumpridas, haverá resposta. A CVM deve aproveitar esse momento para estabelecer prioridades claras, aprimorar seus processos e demonstrar, por



OTTO LOBO, FERNANDO FOZ e IGOR MUNIZ

meio de resultados mensuráveis, que o aumento de recursos se traduzirá em uma instituição mais efetiva em sua atuação e capaz de cumprir sua missão com excelência”, frisou.

Além de Lobo e Muniz, a mesa de abertura contou também com os Diretores Marina Copola e João Accioly, membros do Colegiado da Autarquia, e com Luiz Roldão de Freitas Gomes Filho, Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

Para mais informações sobre a cerimônia, basta acessar: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/noticias/2026/presidente-otto-lobo-e-diretor-igor-muniz-sao-apresentados-ao-mercado-em-cerimonia-na-sede-da-cvm>

IBRI promove curso **IFRS 18:** preparação e impactos para a área de RI

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) promoveu nos dias 17 e 24 de setembro o curso “IFRS 18: Preparação e os impactos para a área de RI”, em formato on-line. O curso apresentou os critérios e procedimentos previstos na norma IFRS 18 e as principais alterações na estrutura da Demonstração do Resultado, os indicadores financeiros que serão objeto de auditoria, como EBITDA Ajustado, NOPLAT, entre outros, além de recomendar aos profissionais de RI como se preparar para essas mudanças.

A IFRS 18 introduz novas regras para:

1. Apresentação de categorias específicas e subtotais definidos na Demonstração do Resultado;
2. Divulgações sobre medidas de desempenho definidas pela administração (MPMs, da sigla em inglês para management-defined performance measures) nas notas explicativas às demonstrações financeiras.
3. Melhorias vinculadas aos requisitos de agregação e desagregação de informações nas demonstrações.

As empresas são obrigadas a aplicar a IFRS 18 nos períodos de reporte anual com início em ou após 1º de janeiro de 2027, no entanto, é permitida a aplicação antecipada. “A introdução da norma IFRS 18 representa uma mudança fundamental nos requisitos de divulgação nas demonstrações financeiras. Inevitavelmente, o impacto dessa mudança irá além dos limites da área contábil e pode afetar a forma como as empresas gerenciam suas comunicações estratégicas, funções, responsabilidades, principais processos de negócios e gerenciamento de dados”, destaca Reinaldo Oliari, sócio de Auditoria & Asseguração da Deloitte, e um dos facilitadores do curso. Mayara Alves, gerente sênior especialista contábil da Deloitte, também ministrará o curso.

Letícia Vaccaro participa do **IR Talks** com visão estratégica sobre preparação de resultados, comunicação e leitura de negócio

Letícia Vaccaro, Head de Relações com Investidores da MBRE, é a entrevistada de um novo episódio do IR Talks — o primeiro talk show do mercado de capitais, produzido pela MZ com o apoio do IBRI. Na conversa com Cássio Rufino, COO & CMO da MZ, a executiva compartilha sua trajetória de dez anos na companhia até assumir a cadeira de RI, em 2021. Ela também detalha a rotina da área: a preparação para a divulgação de resultados, o relacionamento com o mercado, a integração com a Comunicação e as competências que sustentam uma atuação estratégica. Ao longo do episódio, Letícia conta que chegou ao RI conhecendo a empresa por dentro, após passar pela área e pela gestão comercial, e que o real desafio começou na construção da

imagem para fora, junto ao mercado. Ao descrever o processo de divulgação de resultados, que começa cerca de dois meses antes de cada trimestre, ela cita as rodadas com os times comerciais e as sessões de perguntas e respostas com o comitê executivo. Destaca, ainda, a proximidade diária entre RI e Comunicação, que atuam praticamente como um único time nesses períodos. Para a executiva, o que separa o RI operacional do estratégico é a leitura do que está por trás do indicador. “O desafio, em última análise, é irmos além dos números. Se eu vejo essa receita, esse volume, esse preço, esse EBITDA, o que está por trás disso?”, conclui. Para acompanhar o episódio completo do IR Talks, basta acessar: <https://www.mzgroup.com.br/comunidade-ri/ir-talks>

IBRI apoia criação do **Dia Nacional do Analista de Valores Mobiliários**

por **RODNEY VERGILI**

Ricardo Tadeu Martins, presidente-executivo da APIMEC Brasil (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Brasil), citou o empenho da entidade para a criação do Dia Nacional do Analista de Valores Mobiliários na abertura do 25º Congresso APIMEC Brasil, que aconteceu nos dias 16 e 17 de setembro de 2026, no Teatro CIEE, em São Paulo (SP).

Harold Thau, membro do Conselho de Administração da APIMEC Brasil, em reuniões com participantes do evento, destacou a importância da iniciativa da criação do Dia Nacional do Analista de Valores Mobiliários em debate no Congresso Nacional.

O deputado federal Bruno Ganem apresentou o Projeto de Lei 2.277/2026, em discussão no Congresso Nacional e que institui o Dia Nacional do Analista de Valores Mobiliários, a ser celebrado anualmente em 18 de maio.

IBRI

Fernando Foz de Macedo, presidente do Conselho de Administração do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), afirma que o projeto reflete o entendimento de que a atividade dos analistas de valores mobiliários desempenha papel essencial na produção e disseminação de informações técnicas qualificadas, contribuindo para a eficiência dos mercados, o aprimoramento da regulação e a proteção dos investidores.

“O Projeto de Lei nº 2.277/2026, que institui o Dia Nacional do Analista de Valores Mobiliários, representa um importante reconhecimento à contribuição desses profissionais para o desenvolvimento, a transparência e a credibilidade do mercado de capitais brasileiro”, afirma o deputado federal Bruno Ganem (Podemos-SP).

“Mais do que uma data comemorativa, a iniciativa simboliza o reconhecimento de uma categoria que contribui diariamente para o fortalecimento da governança, da educação financeira e da confiança no mercado de capitais, pilares indispensáveis para o crescimento sustentável da economia



BRUNO GANEM

nacional”, declara Bruno Ganem.

“Ao valorizar os profissionais que atuam na análise e na interpretação de informações econômicas, financeiras e corporativas, o projeto também reconhece sua relevância para a preservação da poupança popular e para a tomada de decisões de investimento mais conscientes e fundamentadas, beneficiando milhões de brasileiros”, afirma Bruno Ganem.

Bruno Ganem requereu oficialmente o debate na Comissão de Trabalho da Câmara dos Deputados em seminário realizado em 2 de julho de 2026, com o tema “Dia Nacional do Analista de Valores Mobiliários”.

Fernando Foz defendeu no seminário que a criação da data representa “o reconhecimento da contribuição dos analistas para a transparência; a eficiência na formação dos pre-

ços dos ativos; a disseminação de informações qualificadas; e o desenvolvimento de um ambiente de investimentos mais sólido, confiável e competitivo”.

Na sequência, estabeleceu uma relação direta entre as duas profissões. Segundo Fernando Foz, tanto o analista quanto o profissional de RI têm um compromisso comum com qualidade da informação, transparência, ética e construção de confiança entre as companhias abertas e o mercado.

“O profissional de RI busca assegurar que investidores, analistas e demais participantes tenham acesso tempestivo, equitativo e claro às informações relevantes das companhias, enquanto o analista interpreta essas informações e produz análises independentes, ajudando os investidores a tomar decisões mais fundamentadas”, afirma Fernando Foz.

Segundo Fernando Foz, “quanto melhor o diálogo entre RIs e analistas, maior tende a ser a eficiência do mercado, com fortalecimento da governança corporativa e aumento da confiança dos investidores nacionais e estrangeiros”.

Ao tratar diretamente do projeto, Fernando Foz declarou que o IBRI saudava a iniciativa legislativa, entendendo que ela contribui para reconhecer profissões que participam do desenvolvimento econômico do País e para reforçar a importância de um mercado de capitais moderno, transparente e acessível à sociedade.

Foz apresenta o analista como um profissional que recebe, processa e interpreta as informações disponíveis sobre as companhias e o mercado, enquanto o profissional de Relações com Investidores tem papel importante na comunicação das informações da companhia ao mercado, dentro das regras de transparência e divulgação.

PASSO HISTÓRICO

Harold Thau enfatiza que instituir o Dia do Analista de Valores Mobiliários é “um passo histórico para o reconhecimento de uma profissão essencial ao desenvolvimento do Mercado de Capitais brasileiro”.

Ricardo Tadeu Martins, presidente-executivo da APIMEC Brasil, explica o significado histórico do 18 de maio. “A data proposta remete à criação da ABAMEC (Associação Brasileira dos Analistas do Mercado de Capitais), fundada em 18 de maio de 1970, no Rio de Janeiro, sendo a entidade que está na origem histórica da atual APIMEC Brasil. Assim, a data teria também uma função de preservar a memória da profissão e da entidade”, declara.

“O Dia Nacional não deveria ser visto apenas como uma data comemorativa, mas como um reconhecimento público da responsabilidade e da contribuição estratégica dos analistas de valores mobiliários para a qualidade das informações, as decisões de investimento, a governança e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro”, afirma Ricardo Martins.

Fernando Foz reforça a importância da cooperação entre as instituições e profissionais que atuam no mercado. Ele faz referência ao Prêmio APIMEC IBRI, que ocorrerá em 10 de dezembro de 2026, na MZ Arena, em São Paulo, sendo iniciativa relacionada ao reconhecimento dos profissionais de análise e Relações com Investidores.

“O analista de valores mobiliários e o profissional de Relações com Investidores exercem funções diferentes, mas complementares, e o reconhecimento do analista por meio de uma data nacional pode servir para valorizar a transparência, a qualidade da informação, a governança e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro”, conclui Fernando Foz.

IBRI lança novo site

O novo site do IBRI já está no ar. Além de um desenho mais moderno e interativo, a nova página traz um assistente de IA (Inteligência Artificial) para responder, em segundos, às dúvidas sobre o Instituto, como se associar e os temas que orientam a atuação do profissional de Relações com Investidores. E ainda vem novidade por aí. Para acompanhar as novidades do site, basta acessar: <https://www.ibri.com.br>

Fernando Foz e Sebastian Soares falam da interação do RI com o auditor independente no 5º episódio do podcast **Conexão IBRI**

O quinto episódio do podcast “Conexão IBRI” já está no ar e conta com a participação de **Fernando Foz**, presidente do Conselho de Administração do IBRI, e **Sebastian Soares**, presidente da Diretoria Nacional do Ibracon (Instituto de Auditoria Independente do Brasil) e do Conselho Curador da FACPCS (Fundação de Apoio aos Comitês de Pronunciamentos Contábeis e de Sustentabilidade).

O bate-papo foi conduzido por **PH Zabisky**, CEO da MZ, e abordou como o profissional de Relações com Investidores atua como elo entre a companhia e o mercado, tornando cada vez mais importante sua interação com o auditor independente para garantir uma comunicação transparente, consistente e alinhada às melhores práticas de governança. Além de discutir a evolução das normas internacionais de auditoria.

“Tivemos uma conversa recente extremamente produtiva e pensamos em como criar uma teia em que todos os profissionais possam cada vez mais estar próximos para trazer a informação cada vez mais correta e certa para o mercado e, consequentemente, o mercado consiga tomar decisões corretas”, declara Fernando Foz.

Para Sebastian Soares, quando se fala em confiança em rede e faz o *link* com as ações de fraude que o mercado tem vivenciado ultimamente, é muito comum que numa situação de fraude o auditor é o profissional para onde os dedos são apontados. “O mercado de forma geral esquece quais são os limites da nossa responsabilidade profissional e, por consequência, quais seriam os limites da responsabilização. Acredito que o auditor é um *gatekeeper*, mas é um *gatekeeper* com outros agentes de governança e este é o ponto”, afirma Soares.

De acordo com o presidente da Diretoria Nacional do IBRA-CON, em uma situação de fraude “há uma falha sistêmica de todos os agentes de governança, uma vez que uma empresa é composta pelo Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Comitê Fiscal, pela própria gestão, auditoria interna, auditoria externa, Relações com Investidores, agentes regulatórios e a sociedade como um todo”, conclui Sebastian Soares.

Para acompanhar o podcast “Conexão IBRI” na íntegra, basta acessar: <https://www.youtube.com/watch?v=gX1-hLJQ5yY>

IBRI apoia **Prêmio Excelência em Governança Regulatória e Sancionatória** do CRSFN – CRSNSP – IASP

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) apoia o Prêmio de Excelência em Governança Regulatória e Sancionatória CRSFN/CRSNSP – IASP. A premiação é promovida pelo Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional (CRSFN), pelo Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previdência Aberta e de Capitalização (CRSNSP) e pelo Instituto dos Advogados de São Paulo (IASP) e tem como objetivo fomentar a produção acadêmica e profissional aplicada ao processo administrativo sancionador, à regulação financeira, securitária e previdenciária, além de estimular reflexões jurídicas sobre os impactos da transformação digital no Sistema Financeiro Nacional. A iniciativa é aberta ao público e premiará os três melhores artigos jurídicos inéditos. Os trabalhos poderão ser enviados até 11 de dezembro de 2026. Para mais informações, basta acessar:

<https://premiodeexcelencia.com.br>

Danilo Herculano compartilha experiência sobre **Investor Targeting** e **Storytelling**

O sexto episódio do podcast “Conexão IBRI” já está no ar e o episódio traz **Danilo Herculano**, conselheiro do IBRI e Head de Relações com Investidores, M&A e Distribuição Institucional no BMG, compartilhando suas experiências e conectando dois dos temas relevantes para a evolução do RI moderno: segmentação e atração de investidores (Investor Targeting) e construir uma narrativa consistente (Storytelling). O bate-papo foi conduzido por **PH Zabisky**, CEO da MZ, e foram abordados temas práticos do dia a dia do profissional de Relações com Investidores.

Durante a entrevista, Danilo Herculano compartilhou suas experiências na área de RI do BMG, inclusive com o *podcast* “Papo com RI”. “Quem melhor conta a história do que especialista, o executivo responsável sobre determinada vertical. Vamos falar de clientes, o diretor de clientes vai falar. Vamos abordar sobre tecnologia o CTO (do inglês, *Chief Technology Officer*) é o responsável por falar sobre o tema”,

exemplifica. Danilo revela que após essa iniciativa de lançar o podcast “Papo com RI”, oferecendo protagonismo para os executivos do Banco BMG, ele começou a receber mais insights de dentro da companhia.

Segundo ele, o *podcast* “Papo com RI” que conta com a participação de especialistas da companhia passou a ser um momento de protagonismo desses executivos, uma forma de se comunicar com os investidores, além de ser uma troca muito rica entre a área de RI e as demais áreas.

Dentre as dicas para o RI se comunicar bem com os investidores, Danilo Herculano citou: trazer elementos comuns para o investidor, corroborar números e saber para quem o RI vai transmitir a mensagem.

Para acompanhar o podcast “Conexão IBRI” na íntegra, basta acessar: <https://www.youtube.com/watch?v=cc-GIUh6uio>

IBRI lança 3ª turma do curso **Inteligência Artificial para Relações com Investidores**

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) lançou a 3ª turma do curso de Inteligência Artificial para Relações com Investidores. Ministrado por Glades Chuery, Auditora Líder da ISO/IEC 42001 – Sistema de Gestão em Inteligência Artificial, formada pela PUC-RS em Governança em AI, MBA em Ciência de Dados pela USP/ESALQ e membro da Comissão de Educação e Inovação do IBRI, o curso é dividido em dois módulos com três aulas cada. “A Inteligência Artificial deixou de ser uma pauta futurista e passou a ser uma competência estratégica. Para profissionais de Relações com Investidores, compreender IA não é apenas sobre tecnologia – é sobre influência, análise de cenário, reputação, dados e tomada de decisão com mais precisão”, declara Glades Chuery. O curso representa um passo importante na formação de lideranças preparadas para dialogar com Conselhos, alta gestão e *stakeholders* em um ambiente cada vez mais orientado por dados e automação, afirma. “Acredito que dominar IA, com responsabilidade e visão ética, amplia a capacidade de articulação institucional e fortalece o papel estratégico do RI dentro das organizações”, acrescenta Glades Chuery. As aulas abordarão temas como



Compreender IA não é apenas sobre tecnologia – é sobre influência, análise de cenário, reputação, dados e tomada de decisão com mais precisão.



Finanças, Valuation, estruturação de Governança, Riscos e Compliance, bem como terão foco nos gargalos do RI como as normas internacionais de sustentabilidade IFRS S1 e S2, dentre outros. As três primeiras aulas do curso de IA para RIs aconteceram nos dias 15, 22 e 29 de setembro de 2026, a partir das 19h. As aulas são on-line. Para mais informações, basta acessar: www.ibri.com.br

Elisa Bastos de Lima participa do IR Talks com visão estratégica sobre redes sociais, inteligência artificial e comunicação de temas complexos

Elisa Bastos de Lima, CFO e Diretora de Relações com Investidores da Veste, é a entrevistada do novo episódio do IR Talks — o primeiro talk show do mercado de capitais, produzido pela MZ com o apoio do IBRI. Na conversa com Cássio Rufino, COO & CMO da MZ, a executiva compartilha a trajetória que a levou a acumular o comando financeiro e a área de Relações com Investidores (RI) na mesma cadeira. Ela também aborda três frentes que hoje transformam a rotina do setor: a presença da companhia e de seus executivos nas redes sociais, o uso de inteligência artificial na construção da mensagem e a decisão de enfrentar, em vez de evitar, os temas mais complexos do mercado. Ao longo do episódio, Elisa afirma que o RI deixou de ter um canal único. Para ela, se antes o call de resultados e a imprensa concentravam a

comunicação da companhia com o mercado, hoje a empresa e seus líderes possuem canais próprios e precisam ocupá-los, sob o risco de a interpretação dos números ser feita apenas por terceiros. Sobre a inteligência artificial, a executiva defende um uso com limites claros: a ferramenta ajuda a verificar a coerência da narrativa ao longo de anos de divulgações, mas a construção da mensagem não pode ser delegada. Entre as recomendações para quem ocupa a cadeira, ela destaca a importância de não fugir dos assuntos difíceis, pois é ao explicar o que ninguém quer explicar que o profissional se torna referência. "Se nós não comunicarmos nas redes sociais, vão comunicar por nós", conclui Elisa Bastos de Lima. Para acompanhar o episódio completo do IR Talks, basta acessar: <https://www.mzgroup.com.br/comunidade-ri/ir-talks>

Associados do IBRI têm desconto no Hotel Fazenda Dona Carolina

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) em parceria com o Hotel Fazenda Dona Carolina está oferecendo para os associados um voucher de desconto de 15% para ser utilizado no Hotel Fazenda até dezembro de 2026, com validade, inclusive, para feriados e festas de final do ano. A Fazenda Dona Carolina está situada no interior de São Paulo (região de Bragança Paulista, 110 quilômetros de São Paulo). É uma fazenda com mais de 100 anos de história e está cercada por uma área de Preservação Ambiental da Mata Atlântica, que oferece aos visitantes uma rica amostra da fauna e flora da região. O voucher de desconto é válido apenas para os(as) associados(as) do IBRI e será validado mediante consulta ao IBRI. Para conhecer mais sobre o Hotel Fazenda, a infraestrutura, pacotes, lazer e experiências oferecidas, basta acessar: <https://www.hotelfazendadonacarolina.com.br>

Novos Associados do IBRI

Em setembro de 2026, o IBRI registrou quatro novos associados das seguintes empresas: EFR Research e Santos Brasil.



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: Presidente: Fernando Foz de Macedo | Vice-Presidentes: Bruna Gambôa (CSU DIGITAL) e Lícia Rosa (ITAÚSA) | Conselheiros: Augusto Vilela (NEOGRID); Danilo Herculano Andrade da Silva (BMG); Gustavo Lopes Rodrigues (ITAÚ UNIBANCO); Luciana Olivetti Chiminazzo (VALE); Marcus Thieme (CARAMURU ALIMENTOS); Marina Miranda (GRUPO PH); Natasha Utescher (AURA MINERALS); e Roberta Varella

DIRETORIA EXECUTIVA: Presidente: Luiz Roberto Cardoso | Diretora Regional São Paulo: Mariana Fontenelle (KLABIN) | Diretor Regional Minas Gerais: Leonardo Ferraz (BANCO MERCANTIL) | Diretora Regional Rio de Janeiro: Carla Dodsworth Albano Miller (AXIA ENERGIA) | Diretor Regional Sul: Alceu Albuquerque (GRENDENE) | Diretor Jurídico: Emerson Drigo da Silva (VDV Advogados) | 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



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

Plurale: Plural até no nome
www.plurale.com.br
e-mail sonia.araripe@plurale.com.br



O ponto de ebulição da Governança: por que boas práticas só geram valor quando resistem à pressão do dia a dia

Dizem que, para cozinhar um ovo duro “perfeito”, basta seguir uma regra simples: cerca de oito minutos depois que a água começa a ferver. Quase qualquer pessoa consegue repetir isso. A receita parece simples e, em geral, funciona. O detalhe que muda tudo é que os minutos só contam depois da fervura. Antes disso, o relógio engana. O desafio real não está em decorar a regra, mas em criar as condições para que ela funcione: fogo estável, panela adequada, calor constante e tempo respeitado.

por **ANDRIEI BEBER**

Quem já cozinhou em fogões diferentes sabe: a receita pode ser a mesma, mas o ambiente altera o resultado. A chama oscila, o gás falha, panela perde calor, a tampa não veda.

Se você chegou até aqui e achou que estava lendo um texto sobre culinária, ótimo: essa era a intenção. O assunto, porém, é governança. A tese é simples: governança não se mede pela quantidade de práticas conhecidas, políticas publicadas ou comitês instalados. Mede-se pela capacidade de sustentar decisões, informações e responsabilidades quando há pressão por resultado, escassez de tempo, conflito de interesses ou exposição reputacional. É nesse momento que a governança deixa de ser discurso institucional e passa a ser infraestrutura de confiança.

No mundo empresarial, a governança se parece com essa receita. Na teoria, seus elementos parecem simples: atribuições claras, controles proporcionais ao risco, informação

“

Se você chegou até aqui e achou que estava lendo um texto sobre culinária, ótimo: essa era a intenção. O assunto, porém, é governança. A tese é simples: governança não se mede pela quantidade de práticas conhecidas, políticas publicadas ou comitês instalados.

”

confiável e acompanhamento efetivo. A dificuldade não está em saber que isso importa. Está em fazer com que tudo isso sobreviva à rotina real da organização.

Por isso, quando uma organização diz que “quer governança”, muitas vezes ela está dizendo que admira seus efeitos: previsibilidade, confiança, decisões coerentes e melhor reputação. Só que governança não é um adorno que se coloca na estrutura. É um sistema que precisa funcionar no dia a dia e, sobretudo, quando o dia está ruim. É justamente aí que conhecer a receita deixa de ser suficiente.

Para investidores, credores, analistas e provedores de capital, essa diferença não é apenas conceitual. Uma governança instável aparece, mais cedo ou mais tarde, na qualidade da informação, na previsibilidade dos resultados, na disciplina de execução e na capacidade da administração de explicar desvios sem transformar cada desvio em surpresa. O mercado não precifica apenas números; precifica também a confiança de que aqueles números foram produzidos por uma organização capaz de decidir, executar, corrigir e prestar contas.

Chegar ao ponto de ebulição não é ter um trimestre excelente, nem concluir um projeto marcante. É quando o básico deixa de depender de heroísmo. É quando dados, processos e responsabilidades deixam de variar conforme a conveniência e passam a dar estabilidade à decisão. É quando a reunião deixa de ser uma conversa bem-intencionada e passa a produzir consequência: decisão, responsável, prazo e retorno. É quando a organização deixa de operar no improviso e passa a operar por método nas decisões sobre capital, risco e pessoas.

O que costuma impedir esse ponto não é ignorância. Em geral, é instabilidade. Prioridades mudam com o humor do curto prazo. Critérios se ajustam conforme a pressão do momento. A informação chega tarde, incompleta ou “editada”. E as decisões ficam sem dono, porque tudo vira “do time”, “da área” ou “para depois”. A empresa parece organizada em alguns momentos, mas se revela inconsistente quando mais precisa de método.

Com instabilidade, a empresa adota rituais de governança, mas não desenvolve a capacidade de governar. Tem atas, mas não tem consequência. Tem indicadores, mas não tem aprendizado. Tem controles internos, mas não tem proteção. Tem comitês, mas não tem decisão. Tem políticas, mas não tem disciplina. Auditorias apontam fragilidades recorrentes, como se a organização estivesse presa aos mesmos



Maturidade não nasce de frases bonitas nem de intenções declaradas. Ela nasce de uma sequência simples, repetida até virar hábito. Ela começa pela confiança nos dados. Não se governa uma empresa quando cada reunião começa discutindo qual número é “o certo”. Quando o dado é instável, a conversa vira disputa de percepção. E, sob pressão, percepção costuma ganhar do método.



temas. Muitas vezes está. Sem constância, a empresa confunde atividade com maturidade: parece ocupada, mas não fica mais capaz.

Maturidade não nasce de frases bonitas nem de intenções declaradas. Ela nasce de uma sequência simples, repetida até virar hábito. Ela começa pela confiança nos dados. Não se governa uma empresa quando cada reunião começa discutindo qual número é “o certo”. Quando o dado é instável, a conversa vira disputa de percepção. E, sob pressão, percepção costuma ganhar do método.

Depois vem a estabilidade dos processos. Processo bom não é burocracia; é previsibilidade. É o que reduz retrabalho, diminui atrito, explicita riscos e evita que cada decisão vire um caso à parte. Quando o processo é frágil, a empresa se torna refém de atalhos. E atalhos são caros, mesmo quando parecem rápidos.



A receita, quase toda organização conhece. O que poucos conseguem sustentar é a cozinha preparada: fogo estável, panela certa, tempo respeitado e disciplina para não desligar o calor quando a urgência muda. Governança é essa engenharia do calor constante: a capacidade de sustentar método, responsabilidade e aprendizado quando a pressão aumenta. Sem isso, governança vira cerimônia e disciplina vira discurso. Com isso, a empresa chega ao seu ponto de ebulição: deixa de admirar boas práticas e passa a produzir confiança, consistência e valor.



Em seguida, entra o ritmo. Governança não é um evento anual, nem uma apresentação bem-acabada. É cadência. Acompanhamento que volta, decisões que deixam registro, compromissos que não morrem na ata. O que não entra no ritmo não entra na realidade.

Só então a empresa ganha o direito de elevar o nível da conversa. Quando o básico está firme, dá para discutir estratégia, pessoas, inovação, investimentos, riscos e sucessão com seriedade. Sem base, “estratégia” vira desejo. Com base, estratégia vira escolha, renúncia, prioridade e alocação responsável de capital.

É por isso que copiar “melhores práticas” quase nunca funciona quando o terreno não está pronto. A prática formal pode até ser transferida; a capacidade organizacional, não. Maturidade não nasce da adoção da forma. Nasce da construção paciente das condições que tornam a forma útil.

Há um ponto que Conselhos de Administração precisam tratar com mais franqueza: governança não compete com velocidade. Ela compete com improviso. Uma empresa madura não é lenta; ela é consistente e confiável. Decide com menos ruído, executa com menos retrabalho, corrige com menos trauma e aprende mais porque registra, acompanha e fecha ciclos. Ela reduz o custo oculto da desordem.

É aí que o papel do Conselho fica claro. O Conselho não está ali para “implantar governança” como se fosse um projeto

de prateleira. Ele existe para testar se o sistema aguenta a pressão. Deve perguntar se a organização produz informação confiável, trata riscos recorrentes com método, aprende com os erros e transforma decisões em responsabilidade efetiva. O Conselho não ferve a água no lugar da gestão. Mas deve garantir que a organização tenha condições de manter o calor.

No fundo, não é sobre cozinhar ovos. É sobre repetir o básico sob pressão. A receita, quase toda organização conhece. O que poucos conseguem sustentar é a cozinha preparada: fogo estável, panela certa, tempo respeitado e disciplina para não desligar o calor quando a urgência muda. Governança é essa engenharia do calor constante: a capacidade de sustentar método, responsabilidade e aprendizado quando a pressão aumenta. Sem isso, governança vira cerimônia e disciplina vira discurso. Com isso, a empresa chega ao seu ponto de ebulição: deixa de admirar boas práticas e passa a produzir confiança, consistência e valor. **RI**



ANDRIEI BEBER

é Conselheiro de Administração e Fiscal, Professor dos Programas de Formação Executiva da FGV e Instrutor dos cursos de formação de Conselheiros do IBGC.
andriei@andrieibeber.com.br

Quando se trata de informação você prefere velocidade ou credibilidade?



O Valor PRO oferece os dois e muito mais.

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

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

Valor^{PRO}

Versátil como o mercado.
Confiável como o Valor.

A crise não começa quando a notícia é publicada.

Ela começa quando a empresa perde o controle da **narrativa**.

Casos recentes envolvendo governança, fraudes, liquidez e fiscalização reforçaram uma realidade: no mercado financeiro, **reputação** se perde mais rápido do que patrimônio.

Em um ambiente de alta exposição, estar preparado é tão importante quanto responder. Uma comunicação estratégica é essencial para **preservar a confiança, reduzir impactos** e manter o controle da narrativa.



GESTÃO DE
CRISE REPUTACIONAL



Compliance[®]
comunicação

ESTRATÉGIA | INTELIGÊNCIA | REPUTAÇÃO



Toda empresa está sujeita a uma crise. Poucas estão preparadas para enfrentá-la.
É por isso que estratégia, velocidade e credibilidade fazem toda a diferença.



compliancecomunicacao.com.br



contato@compliancecomunicacao.com.br



[/compliancecomunicacao](https://www.linkedin.com/company/compliancecomunicacao)