

ABNT PR 2030: O MUNDO PRECISA SER SUSTENTÁVEL

# RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revistaRI.com.br

O PODER DO  
NETWORKING  
& NETWEAVING

por **NILTON PEDREIRA**

ChatGPT  
É AMEAÇA OU  
OPORTUNIDADE

PARA ANÁLISE DE EMPRESAS?

por **LUIZ GUILHERME DIAS**

A REVOLUÇÃO DA  
INTELIGÊNCIA  
ARTIFICIAL  
NOS CONSELHOS

por **MARCELO MURILO**

ENTREVISTA

**Farias Souza**

CEO da Board Academy fala sobre  
**Governança Proativa &  
Formação de Conselheiros**

por **CIDA HESS e MÔNICA BRANDÃO**

n° 271  
MAI 2023



Gerar valor é  
construir um grande  
futuro para todos.

# Relato Integrado 2022

**Já está disponível o Relato Integrado de 2022 da Itaúsa!**

Nesse material você encontra muito mais do que resultados financeiros da *holding*. Além de trazer as evoluções estratégicas e de governança, ele reforça o nosso compromisso em gerar valor financeiro e socioambiental de forma perene e sustentável. O documento traz conteúdos acessíveis sobre as nossas atividades, atuação e desempenho.

Isso tudo se traduz com o objetivo de mostrar aos nossos *stakeholders* como a Itaúsa investe para o desenvolvimento econômico e social do Brasil de maneira responsável, ética e transparente.

**Acesse e saiba por que a Itaúsa é um dos maiores grupos empresariais do país** e impacta positivamente a vida de milhares de pessoas todos os dias.

Aponte a  
câmera do seu  
celular para  
o QR Code e  
confira o Relato  
Integrado 2022  
completo.



Siga a Itaúsa nas redes sociais.





Grande **história**,  
grandes **talentos**,  
grande **futuro**.

# ITAÚSA



**DEXCO**



# RI

nº 271 • Maio 2023



## 04 Ponto de Vista

O combate ao  
**falso Etarismo**

POR ALEXANDRE OLIVEIRA

## 06 Orquestra Societária

Entrevista: **Farias Souza**,  
CEO da Board Academy

POR CIDA HESS E MÔNICA BRANDÃO

## 16 Conselhos

A revolução da  
**Inteligência Artificial**  
nos Conselhos Consultivos  
e de Administração

POR MARCELO MURILO

## 20 Tecnologia

**ChatGPT é ameaça  
ou oportunidade** para  
análise de Empresas?

POR LUIZ GUILHERME DIAS

## 24 Enfoque

**Luz Amarela:**  
**Sustentabilidade**  
Corporativa de Longo Prazo

POR ROBERTO "BOB" CARLINE

## 30 Mundo Corporativo

O poder do **Networking**  
e **Netweaving**

POR NILTON PEDREIRA

## 34 IBGC Comunica

**Planeta Habitável e  
Economia Sustentável**  
exigem contenção da  
Mudança Climática

POR VALERIA CAFÉ E JOSÉ PUGAS

## 38 Sustentabilidade

**ABNT PR 2030:**  
O mundo precisa  
ser Sustentável

POR ALBERTO MALTA JUNIOR

## 42 Espaço APIMEC Brasil

APIMEC Autorregulação:  
**Normas do Código  
de Conduta nas  
Redes Sociais**

POR EDUARDO BOCCUZZI  
E BRUNO FERNANDES

## 44 Gestão

A maturidade na  
**Tomada de Decisão**

POR LUCIANA TANNURE

## 48 Educação Financeira

**Ser rico é diferente**  
de parecer rico

POR JURANDIR SELL MACEDO

## 53 IBRI Notícias

Entrevista: **Janaína  
Storti Prandina**,  
gerente-geral de RI  
do Banco do Brasil

POR JENNIFER ALMEIDA

## 63 Opinião

**Registro de  
influencers pela CVM**  
é uma ação necessária

POR VICENTE GUIMARÃES



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:** Antônio Castro, Edison Arisa, Eduarda La Rocque, Fábio Henrique de Sousa Coelho, Hélio Garcia, Jurandir Macedo, Marcelo Mesquita, Ricardo Amorim, Roberto Teixeira da Costa e Thomás Tosta de Sá

**Projeto Gráfico:** DuatDesign

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



# O Formulário de Referência está mais complexo?

**O nosso time descomplica.**

A Luz Capital Markets facilita o input de dados do novo FRE 2023, conforme as exigências da Resolução CVM 59.

O time especializado e avançada tecnologia garantem agilidade, sigilo e eficácia no preenchimento do formulário.

Nosso portfólio engloba os serviços para os formulários ITR, FCA, ICG e DFP.

**Por isso, somos mais que Printer!**

Geramos soluções completas para as boas práticas de RI



luzcm.com

# O COMBATE AO FALSO ETARISMO

O etarismo é o preconceito por idade menor ou maior, como presenciamos no caso recente de três universitárias que divulgaram um vídeo com deboches e ofensas à uma caloura com mais de 40 anos de idade. No contexto profissional devemos distinguir quando o etarismo, de fato, inibe o acesso ao mercado de trabalho, e quando tal dificuldade decorre de outros fatores. O falso etarismo aprisiona o profissional na crença de que perdeu competitividade comparativa unicamente em função de sua idade.

por **ALEXANDRE OLIVEIRA**

Com o aumento da longevidade da população, observamos o aumento do número de trabalhadores mais velhos disponíveis para o mercado de trabalho. Apesar de algumas empresas incentivarem a diversidade e fomentarem um ambiente de colaboração entre as diversas gerações, a discriminação etária é um problema real que precisa ser confrontado e transformado. No entanto, há situações quando a sentença de etarismo é turvada pela ambiguidade típica dos cenários mais complexos.

Por exemplo, no Brasil, cerca de 70% dos conselheiros de administração têm mais de 50 anos. Será que podemos afirmar que existe maliciosa articulação de conselheiros experientes que desacreditam a capacidade dos mais jovens e a deliberadamente excluem os profissionais com 20 ou 25 anos de carreira de oportunidades nos boards? Ainda que tal hipótese justifique o termo etarismo, há alternativas. Poderíamos supor que o processo de formação de um conselheiro é intrinsecamente lento e que requer uma vasta experiência em cargos de alta hierarquia organizacional, além de uma maturação gradual de um extenso repertório

de conhecimentos. Ou poderíamos considerar a hipótese, bem menos honrosa, de que profissionais mais experientes mantêm uma reserva de mercado ao excluir os mais jovens - não por preconceito etário, mas por classismo. Nestas situações seria infundada a classificação de etarismo, pois sustentaria uma falácia do motivo falso. Deixo para o leitor decidir sobre a correlação ou causalidade entre etarismo e a baixa proporção de jovens conselheiros de administração.

Também devemos reconhecer que algumas profissões valorizam o acúmulo de conhecimento, experiência transdisciplinar ou rara maestria na execução de tarefas especializadas, proporcionando aos trabalhadores mais experientes uma vantagem competitiva. Este grupo é composto, por exemplo, por médicos, filósofos, sacerdotes, pesquisadores e psicólogos - ocupações cuja excelência resulta dos muitos anos de prática e estudo, além de constante atualização. No mercado financeiro, o profissional de análise fundamentalista se enquadra nesta categoria, dominando o ciclo de negócios das empresas e as complexidades dos mercados. Aqui, a palavra-chave é experiência, e o etarismo é menos evidente.

Por outro lado, existem as funções com amadurecimento mais rápido, geralmente entre 5 e 10 anos atividade. Após esse período, há uma escassez de conhecimentos adicionais relevantes e os empregadores devem escolher entre profissional mais experiente e com performance incrementalmente melhor, e a entrega satisfatória de resultados do menos experiente, que normalmente recebe salário mais baixo. Muitos trabalhadores se enquadram nessa categoria, especialmente aqueles que ocupam cargos na base da hierarquia.

Diante da possibilidade de contratação de pessoas com menos tempo de profissão, as empresas frequentemente não enxergam vantagem em manter um profissional mais oneroso quando podem contratar outro mais barato, ainda que com desempenho um pouco inferior, pois sabe que seu amadurecimento será rápido. Nesse contexto, a atribuição de etarismo não é precisa, uma vez que leva à uma falácia do motivo falso, dado que a dificuldade de acesso ao mercado de trabalho não tem origem objetiva na diferença de idades.

O etarismo infundado resulta da falta de discernimento dos fatos, da limitação intelectual para articular assuntos complexos ou do simples desejo de agradar a opinião pública. Esta armadilha mental impede a autoavaliação imparcial e produz um diagnóstico incompleto ao desconsiderar fatores relevantes como a desatualização de conhecimentos, diferenças culturais, relação performance-custo, que não tem a ver como preconceito de idade. Sem jogar luz sobre este contexto mais amplo e complexo, o profissional deixa de identificar as ações necessárias para que recupere sua relevância de outrora e fica exilado na informalidade ou em atividades aquém de seu potencial.

Mais recentemente, com a aceleração da transformação digital, muitas das funções que já enfrentavam o desafio do excesso de mão de obra passaram a lidar também com digitalização dos processos. Esse impacto pressiona, por exemplo, os profissionais envolvidos em atividades que podem ser realizadas pelas soluções de RPA (*Robotic Process Automation*).

A capacidade de atualização é um importante fator de empregabilidade para os profissionais mais expostos à inovação tecnológica, e muitas empresas tendem a associar esta habilidade aos mais jovens, perpetuando a visão preconceituosa de que a idade é uma barreira para a adoção de novas práticas digitais. Isso leva à exclusão de profissionais mais velhos, que possuem experiência e habilidades valiosas, mas são estereotipados como menos adaptáveis às mudanças tecnológicas.



**A capacidade de atualização é um importante fator de empregabilidade para os profissionais mais expostos à inovação tecnológica, e muitas empresas tendem a associar esta habilidade aos mais jovens, perpetuando a visão preconceituosa de que a idade é uma barreira para a adoção de novas práticas digitais.**



É importante ressaltar que essas correlações são gerais e que a situação de cada profissional e empresa é única. Uma análise personalizada é essencial para compreender como as múltiplas influências do complexo ambiente profissional impactam cada indivíduo.

Deixo meus votos e empenho para que, a partir do entendimento das sofisticadas relações transdisciplinares que impactam a empregabilidade de um profissional, as empresas, parte vigorosa da sociedade, caminhem na direção da valorização da diversidade etária. **RI**



**ALEXANDRE OLIVEIRA, PHD, CCA**

é Conselheiro de Administração com foco em Estratégias e Riscos da Transformação Digital. Membro da Comissão de Estratégia do IBCG, da Agroven (Smart Money for AgTechs) e CEO da Cebalog Consultoria. Doutor em IA nas Decisões Corporativas (Unicamp), pós-graduado Negócios Digitais (MIT) e em Finanças (Unicamp). Mestre em Supply Chain (Cranfield University). [oliveira.a@cebralog.com](mailto:oliveira.a@cebralog.com)

**ORQUESTRA SOCIETÁRIA**

# Farias Souza

**CEO, Board Academy**



# GOVERNANÇA PROATIVA & FORMAÇÃO DE CONSELHEIROS

## Uma jornada de democratização

Nosso entrevistado desta edição é o *Chief Executive Officer* (CEO) da **Board Academy**, Farias Souza, também conselheiro de administração e consultivo de empresas, bem como professor. Com ampla vivência na direção de empresas multinacionais, *Joint Ventures*, *Mergers and Acquisitions* (M&A's) e outras operações complexas, Farias tem vivenciado múltiplas formas de expansão de negócios e a formação de times de alta *performance* requerida para tal.

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

Seriam necessárias várias edições desta seção “Orquestra Societária” para aprender mais amplamente com a extensa experiência profissional do conselheiro Farias Souza, docente da FGV, FranklinCovey Education e Universidade Cândido Mendes.

Dedicamos esta edição ao trabalho de Farias na *Board Academy*, empresa por ele criada que, sob sua liderança, tem se tornado um dos principais polos de disseminação de

boas práticas de governança e de atuação de conselheiros empresariais.

Tendo formado, até o presente, mais de 1.600 conselheiros, a *Board Academy* é mais do que uma formadora de profissionais para atuar em Conselhos: é disseminadora da chamada Governança Proativa, que pode ajudar muitos empresários de médio porte e seus executivos, contribuindo para democratizar a governança de empresas em nosso País.

## ORQUESTRA SOCIETÁRIA

**Farias Souza**, CEO da *Board Academy*: Conselheiro de Conselheiros, CEO's e C-Levels - é, também, Conselheiro de Administração da Board Ventures e Varejo Ventures, ambas sociedades anônimas; Conselheiro Consultivo da Proa. Ai Grupo Kainos e Ktech Grupo Kainos. Executivo C-Level com mais de 27 anos de experiência no varejo, tendo atuado pelo Brasil e México como executivo em empresas multinacionais como Walmart, Leroy Merlin, Burger King e McDonald's, entre outras.

Conselheiro de Administração certificado pelo IBGC. Professor na Fundação Getúlio Vargas - FGV, FranklinCovey Education e Universidade Cândido Mendes. Membro associado do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e associado remido da Associação Brasileira de Conselheiros Consultivos (ABC3). Administrador de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Com ampla vivência em *Joint Ventures*, M&A's, negociações, contratações e gestão empresarial, estudo e implantação de novas unidades de negócios e formação de times de alta performance, Farias é estrategista de cenários e apaixonado por transformar o futuro de organizações. Acompanhe a seguir a entrevista com esse graduado profissional, que foi realizada em duas etapas, presencialmente em São Paulo, nos estúdios da *Board Academy*, e via Zoom, entre São Paulo e Belo Horizonte.

### **RI: Como bem-sucedido executivo de multinacionais americanas e europeias, o senhor poderia discorrer um pouco sobre a sua trajetória profissional?**

Farias Souza: Posso dizer que sou um privilegiado. Comecei minha vida profissional no Rio de Janeiro, entre os 15 e 16 anos, trabalhando no McDonald's. Quando entrei, a rede tinha quase 100 lojas, e quando deixei a empresa, anos depois, cerca de 600. Cheguei a *Head* de Operações da empresa no Brasil, de origem norte-americana e bem estruturada em governança corporativa. Após essa temporada no McDonald's, fui trabalhar como executivo na *startup* que criou o Burger King, concorrente, cuja governança foi muito bem estruturada. Aceitei o desafio de morar na Cidade do México, para aprender sobre o negócio e, embora esperasse ficar ali durante um ano, permaneci quatro. Na sequência, mudei de

setor e fui trabalhar na Leroy Merlin, uma empresa francesa que estava iniciando suas operações no Brasil, com cerca de 36 unidades – hoje tem mais de 50 –, e muito cuidadosa com seus colaboradores. Minhas melhores lembranças estão relacionadas à Leroy Merlin, que levo no meu coração e que realmente aplica seus valores na prática. Ali permaneci por quatro anos. Aceitei, na sequência, atuar como Diretor de Operações da Walmart em nosso País, que aqui cresceu por meio de aquisições, os famosos M&A's. Tínhamos três CNPJs e nove bandeiras diferentes no País. Eu era responsável por duas bandeiras, no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. O nível de governança e *compliance* da Walmart, de origem norte-americana, era elevado. Profissionalmente, cheguei a liderar cerca de 9.400 colaboradores. Atuar na Walmart foi o maior desafio como executivo, que eu tive na vida e ali permaneci por cinco anos. Após essas quatro experiências intensas e a criação de uma *caixa de ferramentas* profissional robusta, aos 40 anos, tomei a decisão de fazer uma grande mudança: transitar da carreira de Executivo para a de Conselheiro. Em 2017, procurei o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma referência em governança para todos nós, uma fonte da qual todos nós certamente bebemos, que vem ajudando muitas empresas, desde 1995. No IBGC, fiz minha formação e certificação. Fui da turma 71, que tinha mais de 50 pessoas, e aprendi muito. Eu me sentia o mais jovem do grupo, o mais novo e inexperiente na mesa. O que significava que eu estava no lugar certo e ali estava para aprender. E, de fato, aprendi muito. Esta capacitação no IBGC, da qual eu me orgulho e onde fiz muitos amigos, despertou em mim o desejo de ajudar empresas em sua governança. O IBGC cuida muito bem das empresas que estão na B3, com ações listadas em bolsa, algumas com capital aberto lá fora. Observei que há uma camada de empresas no Brasil que, infelizmente, não tem acesso ou o conhecimento dos seus fundadores sobre a importância da governança corporativa para os negócios. Naquele meu momento de transição, com mais de 20 anos atuando como executivo, eu desejava deixar um legado, não para pessoas, mas nas pessoas. Eu me perguntava: além de me tornar conselheiro, como posso ajudar empresários e seus negócios? Qual será a minha terceira carreira? Foi um desafio enorme ingressar em meu primeiro Conselho, já que, como conselheiro, eu era inexperiente. Mas acredito em Deus e dei o grande passo de fé que julguei necessário para fazer essa transição de carreira. E Deus me deu o chão. Há um pensamento do qual gosto muito: não existem problemas novos, mas novas pessoas cometendo erros antigos, errando os mesmos erros de sempre. Como conselheiro, encontrei uma forma de ajudar pessoas e negócios, de ajudá-las a evitar *pontos cegos* e reduzir erros.

**RI:** Após o seu grande passo de fé e sua qualificação como conselheiro no IBGC, o que ocorreu em seguida? Qual foi o principal desafio, após esse grande passo?

Farias Souza: Fiz uma lista com cerca de 55 empresários que eu conhecia. Agendei um café com cada um deles e lhes apresentei uma pergunta: você já pensou em criar um Conselho em sua empresa, que ajude a levá-la ao futuro? As respostas demonstraram grande desconhecimento: o que seria um Conselho? Custaria muito caro? Não seria para grandes corporações? Entre os empresários que mencionei, um deles, que atua no setor de tecnologia, contratou-me como conselheiro consultivo, após algum tempo. De lá para cá, assumi mais conselhos, consultivos e de administração, com ritos e responsabilidades diferentes. E o aprendizado tem sido enorme. Compreendi, na realidade prática, que um bom conselheiro é aquele que tem atitude de dono. Você não está no Conselho para defender a sua ideia, mas sim o grupo empresarial. E compreendi, também, com a prática, que o modo de um Conselho operar é diferente. Ali, você não é executivo, não toma decisões simplesmente: está em um colegiado, tem que convencer pessoas pela sua argumentação.

**RI:** Atuando como conselheiro e tendo feito uma guinada profissional ainda muito jovem, o senhor criou um novo negócio: a Board Academy. Como foi este 2º grande passo?

Farias Souza: Eu queria fazer algo com educação que, para mim, sempre foi um divisor de águas. Minha trajetória como executivo e conselheiro foi baseada em educação, acredito que a educação impacta e muda a vida das pessoas e dos negócios. Então, fiz uma extensa pesquisa no exterior, entre eles, Estados Unidos, Inglaterra e Austrália, para entender qual seria a melhor forma de criar um novo negócio no Brasil, baseado em educação e em ajudar empresários e empresas a evoluírem, com profissionalismo, em direção ao futuro. Dessas pesquisas emergiu a *Board Academy*. Somos uma Edtech, uma *startup* que evoluiu para sociedade anônima e temos um Conselho de Administração, visando a respeitar exigências legais; temos também nosso Conselho Consultivo, que muito nos ajuda. Fizemos todo um trabalho de estudar qual seria esse negócio, seu nome, o que ofereceríamos ao mercado, sempre com foco em educação, e qual seria o time que necessitaríamos para os nossos desafios. A jornada não foi fácil, desde o início, pois precisávamos de pessoas preparadas: ninguém faz nada grandioso sozinho. Várias pessoas foram fundamentais nessa trajetória e por elas tenho imensa gratidão, como Eduardo Gomes, mineiro, meu par na Leroy



**Compreendi, na realidade prática, que um bom conselheiro é aquele que tem atitude de dono. Você não está no Conselho para defender a sua ideia, mas sim o grupo empresarial. E compreendi, também, com a prática, que o modo de um Conselho operar é diferente. Ali, você não é executivo, não toma decisões simplesmente: está em um colegiado, tem que convencer pessoas pela sua argumentação.**



Merlin e grande amigo. Ele foi o primeiro a analisar o Plano de Negócios da *Board Academy*, acreditou na ideia de pronto e se tornou sócio da empresa, integrando também seus Conselhos de Administração e Consultivo. Além do Eduardo, convidei outras pessoas que foram - e têm sido - muito relevantes para nos ajudar a levar o nosso manifesto de ajuda a empresas e empresários brasileiros. Desde o início, eu tinha em mente que mais do que criar um negócio, eu precisava criar um *ecossistema*. Assim, criamos também a *Board Ventures*, outra sociedade anônima, da qual a *Board Academy* é sócia, visando a criar soluções definitivas para Conselhos de Administração e Consultivos tomarem melhores decisões. É uma *corporate venture builder* (CVB), associada à FCJ, a maior da América Latina, que tem ajudado a levar a governança proativa a mais de 180 CNPJs. Temos empossado, a cada mês, 19 a 20 conselheiros consultivos nos CNPJs que temos ajudado. A *Board Academy* tem um grande desafio: aumentar o nível de consciência de empresários médios e de menor porte, pois muitos empreendem, simplesmente, por necessidade. Nos EUA, atualmente, quando se abre um negócio,

## ORQUESTRA SOCIETÁRIA

recomenda-se a contratação de um advogado, um contador e um conselheiro, para evitar erros na condução dos negócios. Claro, chegaremos neste ponto no Brasil, mas isso ainda levará um bom tempo. Devo reconhecer que nem nos meus melhores sonhos eu imaginava que estaria no ponto em que estamos. Atuamos, além do Brasil, em seis outros países, nosso processo de internacionalização tem sido mais intenso do que prevíamos. E recentemente, criamos o programa *Master Board*, mais aprofundado em Governança Proativa e focado em Conselheiros Consultivos. A *Board Academy* tem por filosofia trazer o que de melhor e mais novo se produz sobre Governança, de maneira a capacitar conselheiros com as melhores ferramentas disponíveis. Não adianta apenas formar conselheiros e conscientizar empresários, é preciso nutrir seus conhecimentos. Adicionalmente, é importante mencionar que trabalhamos com a faixa de empresas com faturamento entre R\$ 5 milhões e R\$ 350 milhões no ano, o que torna o nosso universo potencial de ajuda à empresários e empresas, excepcional. E reforça o sonho de democratizar a governança proativa nas empresas do nosso País.

**RI: Após esse relato incrível e motivador sobre a sua trajetória profissional, quem é o Farias como marido, pai, filho, em família e com amigos? Quem é o Farias como pessoa?**

**Farias Souza:** Ainda um verdadeiro menino, que saiu de Balneário Camboriú, Santa Catarina, para a cidade do Rio de Janeiro, entre seis e sete anos, e que começou a trabalhar muito cedo, como mencionei. Muitos percebem em mim um leve sotaque carioca e eu confesso que torço pelo Flamengo. Hoje, com 46 anos, sou casado com Vanessa e pai da linda Valentina, que completa seis anos agora em junho; uma menina doce, uma princesinha, em seus primeiros aninhos de escola. Quando ela nasceu, eu tinha 40 anos e tem sido um orgulho acompanhar toda a sua evolução. Aliás, eu gostaria de falar sobre planejamento que, para mim, foi fundamental. Nos anos 2000, bem jovem e em uma virada de ano, estabeleci por escrito três metas de vida para os meus 40 anos: estar atuando como CEO de uma empresa, estar casado e ter um filho. E no dia em que completei 40 anos, minha esposa me deu o melhor presente que eu poderia receber na vida: o anúncio de que, naquele ano, eu seria pai. O que mais eu poderia dizer sobre mim que possa ser interessante para os leitores desta entrevista? Posso dizer que, em minha carreira, por conta do relacionamento intenso com pessoas que trabalharam comigo, entre lideranças, pares e demais, por ajudá-las tanto quanto me foi possível em seus desafios, criei um *networking* muito importante, que me permitiu várias oportunidades profissionais. Nas empresas por onde passei, em



**A governança proativa antecede a governança corporativa, constitui-se em um passo anterior a ela. Abrange os sistemas mínimos que uma empresa deve criar antes de se decidir a adotar estruturas formais exigidas pela governança corporativa, como os conselhos de administração e seus comitês e os conselhos fiscais, por exemplo.**



grande maioria, tive propostas e recomendações. Acredito muito em cuidar das amizades e parcerias, em *networking*. Infelizmente, muitos executivos, pressionados por agendas de trabalho intensas e grandes desafios, não cuidam como deveriam de amigos e parceiros, do seu verdadeiro *networking*. Esta é uma falha frequente que vejo em executivos: não nutrirem seus relacionamentos. Portanto, procuro seguir essa diretriz: buscar cultivar os bons relacionamentos de minha jornada e esta é uma sugestão que faço àqueles que nos lêem, além, é claro, de cuidarem do planejamento de suas vidas e de suas metas pessoais.

**RI: Sobre a *Board Academy*, o senhor menciona o foco da empresa na chamada governança proativa. Poderia discorrer sobre a governança proativa e sua contribuição à democratização de boas práticas de governança?**

**Farias Souza:** A governança proativa antecede a governança corporativa, constitui-se em um passo anterior a ela. Abrange os sistemas mínimos que uma empresa deve criar antes de se decidir a adotar estruturas formais exigidas pela governança corporativa, como os conselhos de administração e seus comitês e os conselhos fiscais, por exemplo. Onde temos a presença de sistemas de governança corporativa

com essas estruturas formais? Em geral, nas organizações empresariais de maior porte, sendo que várias negociam ações em bolsa de valores, a B3, e mesmo em outras bolsas no exterior, e têm suas ações listadas em segmentos especiais de governança corporativa, como o Novo Mercado e os demais. Essas empresas necessitam ter um sistema de governança formal, suportado por regras rígidas e é dessa forma que se espera que elas atuem. Entretanto, na visão de líderes de inúmeras médias empresas, estruturas complexas não resolveriam seus problemas, no estágio em que estas se encontram. Mesmo assim, esses líderes necessitam de ajuda. Empresários e demais líderes dessas empresas podem estar tão atarefados e pressionados, tão focados no *fim do mês*, que não percebem a aproximação do *fim do mundo* (no sentido de eventos que possam ameaçar seriamente seus negócios). Assim, é importante que possam contar com a ajuda de um colegiado preparado, com o tamanho adequado ao seu caso, o qual possa ampliar sua visão sem, entretanto, alterar seu poder de decisão. Elas demandam, para o momento, a *lean governance*, ou seja, *governança enxuta*. As empresas brasileiras são muitas, com vários tamanhos, estágios e necessidades. Seus CEOs podem assumi-las de várias maneiras: como criadores de negócios, por herança de família, em situação de crise e por várias outras causas em função das quais eles são convidados – por vezes, até obrigados – a enfrentar. Eles podem ser *jogados* em situações para as quais não estão preparados. Alguns desses líderes são empreendedores natos, outros nunca sequer aprenderam algo sobre empreendedorismo, e muitos se sentem pouco confiantes sobre como buscar resultados. É nosso trabalho ajudar essas pessoas a enfrentarem seus desafios. Aproveito para dizer que é impressionante a carência que muitos líderes de empresas têm de ferramentas básicas que lhes permitam atuar de modo profissional. Menciono aqui dois exemplos singelos: planejamento estratégico e orçamento para o ano, que exigem projetar receitas, despesas, lucro e fluxo de caixa. Na *Board Academy*, acreditamos que é preciso formar conselheiros consultivos capazes de ajudar empresas e seus líderes em suas necessidades, instrumentalizando-as com ferramentas adequadas para que possam criar seu futuro. O trabalho envolve casos reais, que acabaram de ocorrer no Brasil e que possam ajudar empresários em suas realidades. É importante dizer que, por vezes, a governança proativa não é a alternativa aplicável apenas a médias empresas: é possível encontrar organizações com faturamentos bilionários, sem cultura de governança ou noção de princípios como transparência e prestação de contas, por exemplo. E enfatizo que a jornada pode ser longa. Eu me lembro muito bem, no meu primeiro conselho consultivo, de que o fundador da empresa, dizia a nós, conselheiros consultivos: “Eu ainda tenho

um frio na barriga, quando eu me lembro que, como dono da empresa, tenho que prestar contas a vocês”. Este exemplo ilustra como a governança proativa pode introduzir um princípio importante da governança corporativa na realidade empresarial, e de uma forma estruturada.

**RI: A Board Academy tem focado o apoio que os conselheiros consultivos podem dar a CEOs e outros executivos de empresas médias ou de menor porte. Na prática, como esses conselheiros devem atuar? Em grandes linhas, quais devem ser suas capacitações e outros atributos relevantes?**

**Farias Souza:** A *Board Academy* já formou 1.600 conselheiros – entre consultivos e outros – e busca ampliar as possibilidades de ajuda contínua a esses profissionais, indo além dos nossos programas de capacitação. Os conselheiros consultivos, especificamente, são fundamentais à governança proativa. Temos em mente profissionais experientes, capacitados e equipados com uma *caixa de ferramentas* robusta, que também costumo chamar de *toolkit*. Temos procurado formar esses profissionais e acompanhar os impactos do seu trabalho pelo Brasil. Conforme disse anteriormente, acredito que não existem problemas novos, mas novas pessoas cometendo erros antigos, errando os mesmos erros de sempre. Mas erros podem ser prevenidos, reduzidos e, no mínimo, entendidos. Nesse sentido, boa parte do nosso trabalho tem sido capacitar e equipar conselheiros consultivos, a fim de que estes disponham de ferramentas práticas para repassar a empresas e ajudá-las a construir o futuro, criando, além disso, uma cultura de boas práticas de governança. Como conselheiros consultivos devem atuar na prática? Trata-se de um trabalho com menor nível de pressão sobre os CEOs e os demais executivos de empresas por eles apoiados, pois os conselheiros consultivos não tomam decisões, como devem tomar conselheiros administrativos: quem decide continua decidindo e pode ou não aceitar o aconselhamento recebido. O conselheiro consultivo não recriminará o CEO se o resultado de sua decisão for negativo, mas poderá ajudar a entender o que houve e o que poderia ter sido feito de maneira diferente. Esse conselheiro ajuda a criar algo muito importante: o aprendizado que, adiante, ajuda a reduzir erros. Já no que diz respeito às suas capacitações, conselheiros consultivos devem ser experientes e estar preparados e equipados para dialogarem sobre administração estratégica, finanças, pessoas, riscos (*muitos empresários não têm noções relevantes sobre esse tema*) e muito mais. Devem dispor de ferramentas que lhes permitam ajudar CEOs e outros executivos em seus desafios. Devem ter a disponibilidade para ouvir e o interesse genuíno em contribuir, essenciais para a criação de confiança entre

## ORQUESTRA SOCIETÁRIA

conselheiros e executivos. Destaco que a confiança é um dos pilares mais importantes da governança proativa. Na *Board Academy*, reforço: é parte muito importante do nosso trabalho ajudar conselheiros consultivos a ajudarem empresas e seus líderes, ou seja, queremos *ajudar a ajudar, via aconselhamento sereno e profissional apoiado pela caixa de ferramenta, cases, know how e insights*. Queremos tornar mais leve a vida dos empresários e executivos que os apóiam. E aproveito para reforçar que temos programas para várias modalidades de conselheiros, sejam estes consultivos, administrativos e fiscais; estamos aptos a contribuir em várias necessidades do ambiente empresarial, de maneira mais ampla.

**RI: O senhor poderia explorar conosco a questão da possível resistência de empresários quanto a se abrirem sobre suas dificuldades e a receberem todo o instrumental que pode ser aportado pelo conselheiro consultivo?**

Farias Souza: Tenho observado que empresários brasileiros podem ser, de fato, mais desconfiados e resistentes do que aqueles de outros países, com medo de exporem seus modelos de negócios, de trabalho, suas ideias. Sobre essa resistência que, no fundo, é o medo de perder o controle sobre o negócio, não existe saída a não ser os dois tripés: educação / conscientização / confiança e acreditar / praticar / influenciar (*costumo brincar que esta é a nossa “API”*). O “praticar” é muito facilitado pelo trabalho associado ao primeiro tripé e ao “acreditar”. E quando a prática se torna rotina, o “influenciar”, no sentido de influenciar e mudar a vida de outros empresários, é a consequência natural. O primeiro tripé acima mencionado precede o segundo, pois trata-se de uma jornada. É importante mostrar ao empresário que sua vida se tornará mais fácil com o conselho consultivo, não mais difícil. Os casos de sucesso que temos na *Board Academy* têm a ver com o relacionamento empresário-conselheiros e com os dois tripés supracitados. E aproveito para mencionar o nosso programa denominado *Peer Board*, no âmbito do qual oito empresários de segmentos diferentes, sem concorrência entre seus negócios, se aconselham com um conselheiro consultivo, em um encontro mensal de quatro horas que, a meu ver, ajuda a reforçar os dois tripés por mim mencionados.

**RI: Como a Board Academy tem atuado em prol de empresas e da governança proativa?**

Farias Souza: Atuamos em diferentes necessidades. Além do *Peer Board*, citado anteriormente, destacamos os seguintes programas, correspondentes a três grandes etapas de desenvolvimento de conselheiros consultivos:

1. **Board Starter** – com duração de cerca de um mês, este é um programa destinado à transição de carreira de executivos. Costumamos tratá-lo entre nós como *pé na água* e a ele imputamos grande importância, pois entendemos que é muito relevante aproveitar o conhecimento e a experiência dos executivos do nosso País, começando a prepará-los para atuarem como conselheiros consultivos.

2. **Programa de Formação e Certificação de Conselheiros (PFCC)** – neste programa, nossa proposta é um *mergulho* profundo e denso, de cerca de dois meses, nas questões essenciais da governança proativa e em necessidades empresariais. O programa tem oito módulos, 16 temas e 16 conselheiros facilitadores (um por tema). O objetivo é formar e equipar conselheiros consultivos com diversas ferramentas.

3. **Master Board** – este é um programa avançado, de imersão de um ano inteiro, realizado por meio de nove encontros e com o limite de 40 conselheiros. A ideia é aprofundar questões consideradas importantes para o trabalho de conselheiros. Neste programa *Master Board*, disponibilizamos aos participantes uma ferramenta muito interessante e recentíssima, denominada *Board GPT*, baseada em inteligência artificial (IA).

Esses três programas, com mergulhos sucessivos cada vez em maior nível de profundidade, duram cerca de dois anos e juntos, podem ser vistos como uma espécie de MBA em Governança Proativa, muito potente, diga-se. Também gostaria de mencionar outras iniciativas importantes da *Board Academy* para auxiliar conselheiros em suas atividades profissionais, observando que não estamos aqui exaurindo tudo o que temos feito. E primeiramente, menciono o programa específico voltado para inovação, denominado *Lean Governance*. Sua duração é de dois meses e seu público-alvo são aqueles que querem atuar como conselheiros consultivos de *startups* e *scaleups*, ou então, como investidores e investidores-anjo. Temos também um programa específico para ESG – *Environmental, Social, and Governance*, de dois meses, no qual exploramos principalmente o “E” e o “S” da sigla. A Sustentabilidade e os fundamentos do ESG, em nossa lógica de trabalho, têm sua base no primeiro tripé que mencionamos na resposta da pergunta anterior. A nosso ver, o conselho consultivo pode ter um papel muito importante no estabelecimento de objetivos, indicadores e metas ESG. E é muito importante conscientizar empresários sobre as necessidades planetárias e as possibilidades que a sustentabilidade cria de melhorar as finanças, aumentando receitas e reduzindo gastos. A seguir, menciono o *Board Day* que, neste ano ocorreu em São Paulo, no dia 12 de abril, com a presença de 400 conselheiros. Um grande sucesso que contou, inclusive, com a pre-



**O conselho consultivo pode ter um papel muito importante no estabelecimento de objetivos, indicadores e metas ESG. E é muito importante conscientizar empresários sobre as necessidades planetárias e as possibilidades que a sustentabilidade cria de melhorar as finanças, aumentando receitas e reduzindo gastos.**



sença desta Revista RI. E menciono também o *Board Summit*, que ocorrerá em setembro deste ano, sendo que prevemos a participação de 400 a 500 conselheiros. Menciono também as missões internacionais, que temos realizado em quatro países: EUA, Inglaterra, França e Israel. Ao longo do ano, levamos conselheiros consultivos, cerca de 40 a 50 pessoas por missão. E por fim, criamos a *Editora Board Academy*, que tem produzido uma série denominada *Os Conselheiros*, em coautoria com seus autores, que são conselheiros e a qual já se encontra no volume III. Para sua produção, temos convidado conselheiros consultivos a relatar suas experiências e visões e o resultado tem sido impressionante. Os três programas de capacitação e instrumentalização de conselheiros consultivos mencionados e todos os demais programas e iniciativas, tudo isso compõe o que costumamos chamar de *jornada completa do Board Member*, com foco em governança proativa.

**RI: Como um conselheiro pode operar o BoardGPT? O senhor poderia exemplificar? Quanto à série de livros “Os Conselheiros”, qual é o limite de edições?**

Farias Souza: O *BoardGPT* é uma ferramenta de inteligência artificial (IA), desenvolvida com base no ChatGPT-4 e orientada

para conselheiros consultivos. É disponibilizado como parte do *Master Board*, conforme dito, e é uma das ferramentas contidas no que eu chamo de *cinto do Batman* desses profissionais. A ferramenta pode ser usada de maneira simples. Digamos que um conselheiro consultivo esteja interessado em temas trepidantes como “risco sacado” ou “terceirização”: é possível usar a ferramenta para aprender sobre o tema a ser pesquisado, de modo substancialmente amigável. O conselheiro pode gravar um áudio (ou digitar sua dúvida), por exemplo, da seguinte forma: “Sou uma empresa têxtil, do interior de Santa Catarina, tenho 400 colaboradores, estou no mercado há 40 anos. No momento, estou apertada de caixa e desejo saber se devo contratar trabalhadores pelo regime da CLT ou por meio da terceirização. Qual é a sua opinião?”. Deve-se fornecer elementos informacionais, via *Whatsapp*, para que a ferramenta dê a sua “opinião”, a qual, por seu turno pode trazer *insights* para uma discussão entre conselheiros, ou entre conselheiros e executivos, sem que isso signifique que será o elemento de decisão final dos líderes empresariais. Já no que concerne à série “*Os Conselheiros*”, não temos limite previsto e as possibilidades de novos cases e experiências e reflexões são, a meu ver, ilimitadas.

**RI: Refletindo sobre suas palavras, a nós parece que para parte das empresas alcançadas pela governança proativa, esta pode ser a solução permanente. Parece correta esta percepção?**

Farias Souza: A *Board Academy* trabalha com a disseminação da governança proativa, a qual seria, conforme explicamos inicialmente, uma preparação, um passo anterior à governança corporativa. Essa perspectiva nos parece interessante e adequada, porque implica a possibilidade de ampliar o sonho dos sócios de empresas que talvez possam ir muito mais longe do que estes imaginariam. Acredito sim, que pode haver situações, casos concretos, em que a governança proativa seja a solução permanente, conforme a empresa e, sobretudo, a visão específica de seus líderes.

**RI: Sobre o futuro, quais são os próximos planos da Board Academy? O que virá pela frente?**

Farias Souza: No início da *Board Academy*, focalizamos, com base no nosso planejamento estratégico, o *supernicho* da alta administração das companhias: os conselhos. Além de seguir expandindo nosso *ecossistema* e ajudando empresários e conselheiros, a partir do segundo semestre de 2023, avançaremos em *mar aberto* na criação de uma escola de negócios e de um MBA em Gestão Estratégica de Negócios, tendo como público-alvo médios gerentes. Uma vez mais, trabalharemos com educação e, neste novo desafio, contaremos com



**Acredito na força da governança proativa e dos conselhos consultivos, na contribuição que podem dar para que milhares de empresas errem menos e cheguem a um bom futuro. O conjunto “Governança Proativa-Conselho Consultivo” deve ser visto como uma contribuição disruptiva à democratização da governança, sustentabilidade e ESG em nosso País.**



Walter Longo, um conselheiro muito experiente que, a partir deste mês, integra o nosso conselho consultivo. Por que devemos colocar o pé na água com esse MBA? Temos que dar um passo atrás e preparar o gerente de nível médio que busca ascender em sua carreira, desejando, por exemplo, alcançar a posição de diretor. Nosso MBA terá dois fundamentos muito importantes: 1) é preciso saber utilizar ou melhor utilizar as inteligências artificiais - a cada semana uma nova IA é criada; 2) o profissional do futuro será um *nexalista*, isto é, capaz de interligar diferentes nexos. No passado, buscavam profissionais especialistas; adiante, passou-se a exigir que eles fossem generalistas, e agora, a ideia é que esses profissionais conheçam muitos assuntos e sejam capazes de interligar diferentes nexos.

**RI:** Para finalizar, qual seria sua mensagem final ao CEO de uma empresa hipotética, candidato a ser auxiliado pela *Board Academy* e a governança proativa?

Farias Souza: Esta é uma ótima pergunta, especialmente porque muitos líderes empresariais buscam a sobrevivência de seus negócios em um contexto hostil e, por vezes, até avesso ao desenvolvimento de atividades econômicas. Minha mensagem aos CEOs que porventura estejam lendo esta entrevista é: “O melhor momento para você criar um conselho consultivo ocorreu há cinco anos. Você tem sido um super-herói e pode ter acesso a uma caixa de ferramentas poderosa, que o ajudará a levar sua empresa até o futuro”. Gosto de reforçar, como faço nessa mensagem, a ideia da caixa de ferramentas que, com o apoio de um conselho consultivo, pode chegar à realidade e ao dia a dia das empresas. E das possibilidades de ajuda que esse profissional oferece, que podem tornar a vida de CEOs e outros executivos, menos estressante e sofrida. Acredito profundamente na força da governança proativa e dos conselhos consultivos, na contribuição que ambos podem dar para que milhares de empresas errem menos e cheguem a um bom futuro. E acredito que o conjunto “Governança Proativa-Conselho Consultivo” deva ser visto como uma contribuição disruptiva à democratização da governança, sustentabilidade e ESG em nosso País. Terminei esta entrevista cumprimentando a Revista RI - Relações com Investidores por seus 25 anos comemorados em Março último, seu publisher e diretor editorial Ronnie Nogueira pelo importante trabalho realizado e a coluna Orquestra Societária, com quase uma década de existência. E agradeço a oportunidade desta entrevista, acreditando que a parceria que ora iniciamos com a Revista RI contribua para levar conhecimento aos leitores e gerar ótimos frutos. **RI**

NOTA: A parceria mencionada acima pelo nosso entrevistado permitiu a disponibilização da íntegra da primeira entrevista gravada no *Board Studio*, que pode ser acessada através do link: <https://boardacademybr.com/ri271>.



### CIDA HESS

é economista e contadora, especialista em estratégia e finanças, mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela PUC SP e doutoranda em Engenharia de Produção, com foco em Sustentabilidade, pela UNIP/SP. Tem atuado como executiva, conselheira, coordenadora da Comissão Temática Finanças e Contabilidade e professora da Board Academy e colunista da Revista RI. [cidahessparanhos@gmail.com](mailto:cidahessparanhos@gmail.com)



### MÔNICA BRANDÃO

é engenheira eletricista e graduanda em Direito, especialista em finanças e estratégia e mestre em Administração pela PUC Minas. Tem atuado como executiva, conselheira de organizações, professora universitária e colunista da Revista RI. [mbran2015@gmail.com](mailto:mbran2015@gmail.com)





# PFCC

**PROGRAMA DE FORMAÇÃO E  
CERTIFICAÇÃO DE CONSELHEIROS**

## **DESTAQUE-SE COMO CONSELHEIRO CONSULTIVO CERTIFICADO!**

COM O NOSSO PROGRAMA DE FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE CONSELHEIROS,  
VOCÊ EXECUTIVO TERÁ O CONHECIMENTO E AS HABILIDADES NECESSÁRIAS  
PARA ATUAR COM SUCESSO COMO CONSELHEIRO E PODERÁ APROVEITAR  
O MOVIMENTO SILENCIOSO DAS OPORTUNIDADES EM CONSELHOS  
CONSULTIVOS PELO BRASIL.



**NÃO PERCA MAIS TEMPO, INVISTA EM  
VOCÊ E EM SEU FUTURO PROFISSIONAL!**

LEIA O QR CODE AO LADO PARA SABER MAIS!

CONSELHOS

# A REVOLUÇÃO DA **INTELIGÊNCIA** **ARTIFICIAL** NOS CONSELHOS CONSULTIVOS E DE ADMINISTRAÇÃO



# A mudança no perfil dos Conselheiros e 10 passos essenciais na jornada de adaptação

Este artigo explora a transformação do perfil dos conselheiros consultivos e de administração na era da inteligência artificial (IA) e os desafios que enfrentam para se adaptar às mudanças tecnológicas. Abordamos a crescente importância das habilidades comportamentais, gestão de pessoas e liderança, e apresentamos uma jornada de adaptação em 10 passos, que inclui a identificação do potencial da IA, a criação de políticas adequadas, a revisão do orçamento de capital e mapa de riscos, entre outros aspectos cruciais.

por **MARCELO MURILO**

A inteligência artificial (IA) vem transformando diversos setores da economia global, e os conselhos consultivos e de administração não estão imunes a essas mudanças. A automação de habilidades técnicas, financeiras e de análise de riscos está alterando o perfil dos conselheiros, exigindo uma adaptação às novas necessidades do mercado. Neste contexto, habilidades comportamentais, gestão de pessoas, inteligência emocional, negociação e mentoria ganham destaque, aliadas ao foco no planejamento estratégico baseado em análises geradas pela IA.

A seguir, detalhamos 10 passos essenciais na jornada de adaptação dos conselheiros, incluindo a identificação do potencial da IA, a criação de políticas adequadas e a revisão do orçamento de capital e mapa de riscos.

## 1. Conhecendo o potencial da IA

Os conselheiros devem se familiarizar com os conceitos e as tecnologias relacionadas à IA, como aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e análise de dados. Eles precisam entender como a IA pode ser aplicada para melhorar a eficiência operacional, aumentar a satisfação do cliente e reduzir custos, ao mesmo tempo em que identificam possíveis riscos e desafios associados à sua implementação.



**Os conselheiros devem se familiarizar com os conceitos e as tecnologias relacionadas à IA, como aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e análise de dados. Eles precisam entender como a IA pode ser aplicada para melhorar a eficiência operacional, aumentar a satisfação do cliente e reduzir custos, ao mesmo tempo em que identificam possíveis riscos e desafios associados à sua implementação.**





**Os conselheiros devem analisar as oportunidades de criação de novos produtos e serviços, aprimoramento da eficiência operacional, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos e serviços, além da personalização para atender às necessidades individuais de cada cliente.**



### **2. Desenvolvendo habilidades comportamentais, de gestão de pessoas e liderança**

A automação de habilidades técnicas enfatiza a importância das habilidades comportamentais, de gestão de pessoas e liderança para o sucesso dos conselhos na era da IA. Os conselheiros devem investir em treinamentos e cursos que os ajudem a aprimorar suas habilidades de liderança, comunicação, empatia, resolução de conflitos, negociação e mentoria. Além disso, é fundamental que os conselheiros sejam capazes de entender e abordar as preocupações e necessidades dos funcionários no ambiente de trabalho em constante evolução.

### **3. Identificando o potencial da IA como diferencial no mercado**

Os conselheiros devem analisar as oportunidades de criação de novos produtos e serviços, aprimoramento da eficiência operacional, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos e serviços, além da personalização para atender às necessidades individuais de cada cliente. A identificação dessas oportunidades permitirá que os conselhos estabeleçam métricas de sucesso para cada iniciativa e, assim, destaquem-se no mercado.

### **4. Incorporando a IA na estratégia e tomada de decisões**

A IA deve ser integrada aos processos de planejamento estratégico e tomada de decisões dos conselhos consultivos

e de administração. Isso inclui o uso de algoritmos para identificar tendências e padrões, a análise de dados gerados pela IA para tomar decisões informadas e a integração de sistemas automatizados nos processos de negócios. Os conselheiros devem estar dispostos a reconsiderar e ajustar suas estratégias com base nos insights fornecidos pela IA e estar preparados para responder rapidamente às mudanças no ambiente de negócios.

### **5. Revisando o orçamento de capital da empresa**

O orçamento de capital envolve a alocação de recursos financeiros para projetos de longo prazo que visam melhorar a eficiência e a rentabilidade da empresa. Os conselheiros devem rever o orçamento de capital à luz das oportunidades oferecidas pela IA avaliando o valor agregado de cada projeto em relação ao seu risco. Isso resultará em uma lista de projetos viáveis para investimento, levando em consideração a disponibilidade de recursos da empresa. Os projetos aceitáveis com maior valor agregado dentro das restrições orçamentárias devem ser selecionados para execução.

### **6. Revisando o mapa de riscos à luz das novas tecnologias de IA**

A implementação da IA pode ter impactos significativos na força de trabalho, nos processos da empresa, nos movimentos dos concorrentes, nos novos entrantes e nos riscos para o negócio. Os conselheiros devem revisar o mapa de riscos da empresa, identificando e avaliando os riscos e oportunidades associados às novas tecnologias de IA. Essa revisão permitirá aos conselhos tomar decisões informadas sobre a adoção e implementação da IA e garantir que os riscos sejam gerenciados de forma eficaz.

### **7. Estabelecendo políticas adequadas e garantindo a ética e responsabilidade na implementação da IA**

Os conselheiros devem estar atentos às regulamentações da IA e garantir que suas empresas operem dentro das diretrizes estabelecidas. Isso envolve a proteção da privacidade e segurança, garantindo que os dados dos clientes sejam usados de maneira responsável, a adoção de práticas de governança de dados rigorosas, incluindo transparência no uso e estabelecimento de padrões éticos. Além disso, é necessário educar funcionários e clientes sobre as implicações da IA em seus negócios e na sociedade.

### **8. Estabelecendo uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação**

Uma cultura de aprendizado contínuo e adaptação é fundamental para o sucesso dos conselhos na era da IA. Os conselheiros devem incentivar a experimentação e a inovação



**A jornada de adaptação dos conselheiros na era da IA envolve a compreensão do potencial dessa tecnologia, o desenvolvimento de habilidades comportamentais e de liderança, a identificação de oportunidades para diferenciação no mercado, a incorporação da IA na estratégia e tomada de decisões, o estabelecimento de políticas adequadas, a criação de uma cultura de aprendizado contínuo, a garantia de ética e responsabilidade, o monitoramento do desempenho e a promoção da colaboração.**



dentro das empresas e estar dispostos a aprender com os erros e a colaborar com as equipes para aprimorar a implementação da IA nos processos de negócios. Isso inclui a criação de programas de treinamento e desenvolvimento para os funcionários, bem como o estabelecimento de canais de comunicação abertos para discutir e compartilhar ideias.

### **9. Monitorando e avaliando o desempenho da IA**

Os conselhos devem estabelecer métricas e indicadores de desempenho para monitorar o sucesso da implementação da IA em suas empresas. Isso inclui avaliar os resultados financeiros, a eficiência operacional, a satisfação do cliente e o impacto no ambiente de trabalho. Indicadores e números de mercado, como aqueles fornecidos por consultorias internacionais, podem ser utilizados para medir o progresso e comparar o desempenho da empresa com o de seus concorrentes. O monitoramento e a avaliação contínua do desempenho permitirão aos conselheiros identificar áreas de melhoria e ajustar suas estratégias conforme necessário.

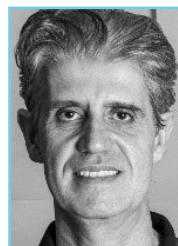
### **10. Promovendo a colaboração entre as partes interessadas**

Os conselheiros devem promover a colaboração entre as diferentes partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, parceiros, fornecedores e órgãos reguladores, para garantir o sucesso da implementação da IA. Isso pode envolver a criação de fóruns de discussão, workshops e reuniões periódicas para compartilhar informações, discutir desafios e explorar oportunidades de colaboração. A colaboração efetiva entre as partes interessadas permitirá uma implementa-

ção mais suave e bem-sucedida da IA e garantirá que todos estejam alinhados em relação aos objetivos e expectativas. Ao abordar cada um desses 10 passos de forma eficiente e consciente, os conselheiros estarão preparados para enfrentar as transformações trazidas pela IA e garantir o sucesso de suas empresas no futuro.

A jornada de adaptação dos conselheiros na era da IA envolve a compreensão do potencial dessa tecnologia, o desenvolvimento de habilidades comportamentais e de liderança, a identificação de oportunidades para diferenciação no mercado, a incorporação da IA na estratégia e tomada de decisões, o estabelecimento de políticas adequadas, a criação de uma cultura de aprendizado contínuo, a garantia de ética e responsabilidade, o monitoramento do desempenho e a promoção da colaboração.

Essa jornada não é uma tarefa fácil, mas é essencial para o sucesso dos conselheiros e das empresas na era da inteligência artificial. **RI**



#### **MARCELO MURILO**

é co-fundador e VP de Inovação do Grupo Benner, Mentor, Conselheiro, Membro do Board Club e Especialista do Gerson Lehrman Group e da Coleman Research – Fala sobre Inovação, Governança e ESG.  
[marcelo.murilo@benner.com.br](mailto:marcelo.murilo@benner.com.br)

# ChatGPT

## é ameaça ou oportunidade para Análise de Empresas?



Você certamente já ouviu falar do ChatGPT, a mais recente versão da Inteligência Artificial (IA), geradora de texto criada pela empresa OpenAI e lançado em Nov/2022. Trata-se de um poderoso assistente virtual inteligente no formato chatbot online, especializado em diálogos. O chatbot é um modelo de linguagem ajustado com técnicas de aprendizado supervisionado e por reforço.

por **LUIZ GUILHERME DIAS**

Entretanto, há várias coisas que a IA não pode fazer, pelo menos por enquanto. IA pode ser muito boa para otimizar e aumentar a produtividade, mas não pode criar, conceitualizar ou planejar estrategicamente.

Seguindo esta linha de raciocínio, o time da SABE desenvolveu este artigo buscando comparar a análise da situação atual da empresa Lojas Americanas, usando o ChatGPT e a “inteligência” de um profissional da área.

## **LOJAS AMERICANAS PELO CHATGPT**

**PESQUISADOR: Explique o que houve com a empresa Lojas Americanas?**

**ChatGPT:** Desculpe, mas preciso de mais informações para responder à sua pergunta. Há diversas coisas que podem ter acontecido com a empresa Lojas Americanas, como a abertura de novas lojas, mudanças na gestão, alterações nos resultados financeiros, entre outras possibilidades. Você poderia me fornecer mais detalhes ou especificar a qual evento específico você está se referindo? Assim, poderei oferecer uma resposta mais precisa.

**PESQUISADOR: Por que a empresa Lojas Americanas está tão endividada?**

**ChatGPT:** A Lojas Americanas é uma das maiores redes varejistas do Brasil, com um modelo de negócio que se concentra em lojas físicas e e-commerce. Como qualquer empresa, a Lojas Americanas precisa investir em seus negócios para crescer e se manter competitiva. Isso pode envolver a abertura de novas lojas, a ampliação do portfólio de produtos, a melhoria da tecnologia e da infraestrutura de TI, entre outros investimentos.

No entanto, esses investimentos geralmente requerem recursos financeiros significativos. Para obtê-los, a empresa pode recorrer a empréstimos bancários ou emitir títulos de dívida. Quando a empresa acumula dívidas, ela precisa pagar juros e amortizações aos credores, o que pode comprometer a sua capacidade de gerar lucros e distribuir dividendos aos acionistas.

Além disso, a pandemia de COVID-19 afetou significativamente as atividades comerciais e as finanças de muitas empresas, incluindo a Lojas Americanas. As restrições de distanciamento social e o fechamento de lojas físicas afetaram as vendas da empresa e a sua capacidade de gerar fluxo de caixa. Para mitigar esses efeitos, a empresa teve que tomar medidas como renegociar dívidas e suspender dividendos, mas ainda assim a situação financeira da empresa pode ter sido afetada negativamente.

No entanto, é importante ressaltar que a situação financeira de uma empresa é dinâmica e pode mudar ao longo do tempo. A Lojas Americanas tem uma equipe de gestão experiente e pode implementar estratégias para reduzir o seu endividamento e melhorar a sua saúde financeira no longo prazo.

**PESQUISADOR: Quanto é hoje a dívida da empresa Lojas Americanas?**

**ChatGPT:** Como modelo de linguagem, eu não tenho acesso em tempo real a informações financeiras atualizadas ou específicas sobre a empresa Lojas Americanas. Além disso, a dívida de uma empresa pode variar com o tempo, pois depende de fatores como o pagamento de juros, a emissão de novos títulos de dívida e a renegociação de empréstimos existentes.

No entanto, posso dizer que a Lojas Americanas é uma empresa listada na bolsa de valores e, portanto, é obrigada a divulgar regularmente informações financeiras e relatórios anuais aos seus investidores e ao mercado em geral. Essas informações podem ser encontradas no site da empresa ou em fontes confiáveis de notícias financeiras. Se você estiver interessado em informações financeiras atualizadas sobre a Lojas Americanas, sugiro consultar fontes confiáveis ou entrar em contato com a própria empresa.

**PESQUISADOR: Obrigado pela sua ajuda. Vou continuar pesquisando em outras fontes.**

**ChatGPT:** Por nada! Fico feliz em ter ajudado. Se tiver outras perguntas no futuro, não hesite em me perguntar. Estou sempre disponível para ajudar.

## TECNOLOGIA

AMERICANAS (R\$MILHÕES)	9M2018	9M2019	9M2020	9M2021	9M2022	CAGR (%)
ATIVO TOTAL	13.049	16.727	19.080	43.332	47.084	29,3%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	3.598	5.637	9.535	15.663	14.706	32,5%
ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO	4.365	3.315	1.581	17.960	23.784	40,4%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	4.510	4.442	6.794	13.599	18.897	33,2%
EBITDA	236	307	456	1.078	2.152	55,6%
LUCRO/PREJUÍZO DO PERÍODO	-330	-369	-226	54	-447	6,3%
DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA (X) - MÉDIA	18,5	10,8	3,5	16,7	11,1	12,1
RETORNO DO ACIONISTA (%) - MÉDIA	-9,2%	-6,6%	-2,4%	0,3%	-3,0%	-4,2%

Fonte: Banco de Dados SABE

### LOJAS AMERICANAS PELO PROFISSIONAL DA ÁREA

Só não viu quem não quis o que aconteceu com a Lojas Americanas. Para bom entendedor meia palavra basta, diz o ditado. E, para o investidor, quatro indicadores bastam para avaliar a saúde financeira de uma empresa.

A pergunta que não quer calar: “Você investiria numa empresa que nos últimos 5 anos de balanços de 9 Meses, deu prejuízo em 4 anos, tendo sua dívida líquida atingido quase R\$24 bi, representando 11 vezes o Ebitda, nos 9M2022?”

Pois é: esta empresa chama-se “Lojas Americanas” e os dados mostrados estão disponíveis gratuitamente no site da B3 e da CVM.

Mais ainda: como uma empresa com esse grau de endividamento consegue atingir um patrimônio líquido de R\$ 14,7 bi, com crescimento de 32% ao ano?? Esquisito não? Com esses números uma inconsistência contábil de R\$ 20 bi não surgiria do dia para a noite. Como uma dívida desse tamanho sumiu do balanço? Portanto, o problema não é recente e a estrutura de governança não teve capacidade de identificar isso. Por quê?

A planilha acima mostra a evidência descrita e confirma mais uma vez que o nosso mercado não está interessado em fundamentos econômicos, mas sim na cotação *agora* da ação da empresa. Em outras palavras, os investidores individuais brasileiros compram a AÇÃO, o valor mobiliário e não a EMPRESA, o negócio!! E, insistem nessa tecla até quando? Nem Deus sabe...

### CONCLUSÃO

IA pode reduzir a necessidade da presença humana em muitas atividades perigosas, monótonas e cansativas, nos liberando para atividades menos arriscadas e mais desafiadoras



A pergunta que não quer calar: “Você investiria numa empresa que nos últimos 5 anos de balanços de 9 Meses, deu prejuízo em 4 anos, tendo sua dívida líquida atingido quase R\$24 bi, representando 11 vezes o Ebitda, nos 9M2022?”



e estimulantes. Ao mesmo tempo, pode aumentar riscos existentes e trazer novos riscos.

Enquanto a IA não tiver a capacidade de reagir ao mundo da mesma forma como os humanos (e não se sabe se e quando isso acontecerá), é fundamental conhecer e avaliar não apenas o potencial, mas também as fragilidades da tecnologia computacional nas estratégias corporativas e nos modelos de negócios. **RI**



**LUIZ GUILHERME DIAS**

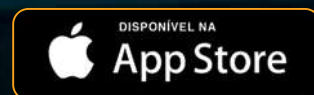
é CEO da Sabe - Inteligência em Ações da Bolsa.  
lg.dias@sabe.com.br





O aplicativo  
que informa,  
na mesma hora,  
o valor atual e  
o diagnóstico  
da sua carteira  
de ações.

**BAIXE GRÁTIS!**



[www.sabeinvest.com.br](http://www.sabeinvest.com.br)

Um produto



[www.sabe.com.br](http://www.sabe.com.br)



# LUZ AMARELA

## SUSTENTABILIDADE

# CORPORATIVA

## DE LONGO PRAZO

O primeiro trimestre de 2023 foi marcado por uma sequência de eventos que acendeu a luz amarela sobre as grandes corporações e sua sustentabilidade de longo prazo.

por **ROBERTO “BOB” CARLINE**

No Brasil, a disparada dos pedidos de recuperação judicial, superando 196 casos, envolveu empresas como Grupo Petrópolis, Rede Amaro, Raiola, Lojas Americanas, Oi e Nexpe - as três últimas de capital aberto, com ações negociadas na B3 - pode ser somada ao que se viveu no sistema financeiro internacional em março.

Nos Estados Unidos vivenciamos bancos regionais e de nicho como *Zions*, *Western Alliance*, *PacWest* sendo questionados por seus acionistas, que assistiram impotentes o valor de mercado dessas operações perderem entre 40% e 63% de seu valor nos primeiros 10 dias de março.

Enquanto isso, *SVB-Silicon Valley Bank* e *Signature* assustaram o mundo com a necessária intervenção em suas operações,

correto mecanismo de defesa da economia norte-americana, e o *First Republic* tendo 90% de seu valor destruído. Não bastasse, um dos mais tradicionais conglomerados financeiros globais, o *CS-Credit Suisse*, se viu forçado a ser incorporado pelo UBS, ao mesmo tempo em que outras instituições europeias passavam por rumores e incertezas quanto à sua solvência.

Esses casos nos permitem análises por diferentes perspectivas, todas elas contidas dentro de arcabouços de *moral hazard*, *stakeholder capitalism* e *stewardship*; especialmente os casos envolvendo as instituições financeiras, por serem companhias com elevado grau de governança instalada e expostas a elevadas exigências e supervisão de órgãos de autorregulação, assim como de regulamentação governamental.

Nenhum desses eventos ocorreu de modo tempestivo, portanto, todos poderiam ser evitados, seja em sua origem (*moral hazard*), como por meio da detecção e ajuste das fragilidades (*stakeholder capitalism*) e até mesmo com um número inferior de investidores afetados (*stewardship*). Os mesmos erros de origem, ou falta de diligência, estão ocorrendo desde a Crise dos Tigres Asiáticos (1997) e Enron (2001) – sempre envolvendo os mesmos pilares. Dentro dos exemplos disponíveis, convido para uma reflexão sobre o SVB-Silicon Valley Bank, que saiu da 16ª posição de maior banco dos Estados Unidos, fundado em 1983 na Califórnia por experientes executivos do setor financeiro e, cujo propósito corporativo era ser o parceiro de negócios da economia de inovação, ao auxiliar investidores e empresas inovadoras a atingirem seus mais ambiciosos objetivos.

Lembrando que os anos que antecederam a Pandemia COVID-19 foram de elevada liquidez e o ciclo mais intenso da pandemia proporcionou uma expansão monetária, com consequente perda de atratividade nos instrumentos de renda fixa e maior propensão para a tomada de risco, tanto em investimentos financeiros como em novos empreendimentos.

O SVB conquistou um crescimento muito forte em sua geração de negócios e lucros, a partir do ano de 2020, ao optar por uma estratégia agressiva de atração de recursos, o que o deixou com uma parcela desproporcionalmente baixa de pessoas físicas e empresas com menos de USD 250 mil (limite protegido pelo FDIC nos Estados Unidos, semelhante ao FGC no Brasil). Ao final de 2022, segundo apontou S&P Global Market Intelligence em dado compartilhado pela Statista, somente para efeito de comparação, apenas 2,7% dos depósitos no SVB eram inferiores a USD 250 mil, enquanto o Citigroup apresentava 15,0%, JP Morgan Chase, 32,0% e Wells Fargo, 41,6% para o mesmo indicador. Tal concentração indicava vetores de risco sobre sua gestão de liquidez, que apresentava pouco espaço de acomodação frente a eventuais comportamentos atípicos, mas totalmente previsíveis e até mesmo óbvios, seja a concentração de depositantes solicitando resgate dos recursos, ou mudanças no ambiente macroeconômico, ou ainda na performance abaixo do esperado dos investimentos proprietários do banco – todos os riscos que tinham potencial impacto nos stakeholders e externalidades, além do risco sistêmico.

A combinação de um propósito no qual “atingir seus mais ambiciosos objetivos” com o ambiente de elevada liquidez fez emergir um problema de *moral hazard*, no qual era crescente o volume de capital emprestado ou investido (acima do recomendado para posições proprietárias) em *startups*



**A combinação de um propósito no qual “atingir seus mais ambiciosos objetivos” com o ambiente de elevada liquidez fez emergir um problema de moral hazard, no qual era crescente o volume de capital emprestado ou investido em startups do Vale do Silício, que apresentavam grande potencial de crescimento, mas que não contavam com modelos de negócios testados.**



do Vale do Silício, que apresentavam grande potencial de crescimento, mas que não contavam com modelos de negócios testados.

Naturalmente, os ativos do SVB passaram a ter prazos de realização cada vez mais longos e de retorno, mais incerto, sendo expostos a um esperado período de elevação de taxa de juros – *Fed Funds*, que gradualmente passaram de 0,00% - 0,25% ao ano em 16 de março de 2020 para 4,75% - 5,00% ao ano em 2 de março de 2023 – e na correção para menos do valor de mercado das empresas nas quais investia. Como a estrutura de remuneração dos executivos do SVB recompensava “os mais ambiciosos objetivos”, os modelos de gestão de risco do banco foram negligenciados e, segundo ex-funcionários da instituição e documentos da SEC, suas premissas alteradas de modo a não contemplar a alertada – e precificada pelo mercado de renda fixa – elevação de taxa de juros (inclusive posições de hedge foram encerradas prematuramente em função disso) e a perda de eficiência dos investimentos em *startups*; com essa atitude direcionada ao curto prazo, diversos executivos mantiveram elevados níveis de remuneração, dado que os lucros eram artificialmente crescentes, enquanto o futuro da instituição se via corroído.

Aqui vemos uma triste verdade que pode ser aplicada para muitas outras companhias: os executivos atuaram de modo aderente ao propósito da companhia, mas tal propósito não era alinhado com a perenidade da operação e a estrutura de governança interna e também dos órgãos de supervisão não foi capaz de conter essa corrosão. Todo esse contexto expôs as fragilidades do SVB, o que alimentou as incertezas dos stakeholders – inclusive com o pedido de demissão da experiente *Chief Risk Officer (CRO)* Laura Izurieta em maio de 2022, deixando a posição sem titular, por 8 meses, até janeiro deste ano, quando Kim Olson assumiu o posto – e acelerou a demanda, concentrada, de depositantes, solicitando resgate dos recursos além do que seria gerenciável devido, em grande parte, à redução de confiança. Tal ciclo se tornou mais e mais intenso, obrigando o SVB a vender ativos, tanto de renda fixa, arcando com perdas da elevação de *Fed Funds*, como startups valendo menos do que o esperado, com prejuízo e alimentar ainda mais a queda de confiança até atingir o ponto de colapso e insolvência em 11 de março.

Nitidamente as decisões voltadas aos acionistas e ao curto prazo foram condutoras das perdas, mas não foram só acionistas que perderam. Todo o modelo de negócios do SVB e de uma parte do ecossistema de inovação foi afetado, inclusive no Brasil. Segundo reportagem da *Bloomberg*, algumas startups brasileiras tinham mais de USD 10 milhões depositados no SVB. Além do impacto nos clientes do SVB, com dificuldade em movimentar seus recursos por um período de tempo, sofreram seus colaboradores, governo (custo estimado em USD 20 bi para o *FDIC* nos Estados Unidos), as próprias instituições que assumiram suas operações, nos Estados Unidos *First Citizens Bancshares Inc* e no Reino Unido, HSBC, terão que lidar com os custos dessas incorporações e toda a economia, com a redução da disponibilidade de recursos para investimento e financiamento não somente no ecossistema da inovação, dado o aumento do risco sistêmico expresso pelo comportamento do índice do medo (*VIX*), no período entre os dias 07 (19 pontos) e 27 de março último (21 pontos, depois de atingir 27 pontos no dia 13), saltando de moderado para alto e retornando para médio, segundo classificação da S&P Dow Jones Index.

Desta forma, se a visão do conselho do SVB fosse abrangente, as falhas e suas externalidades poderiam ser evitadas. Seguindo pontos de atenção típicos do *stakeholder capitalism*, aspectos como o pacote de incentivos dos executivos sem alinhamento com a sustentabilidade de longo prazo, mudanças que levavam a divergências em relação a conjuntura nos parâmetros de gestão de risco, descasamento entre prazos de realização de ativos e exigibilidade de passivos,



**Nitidamente as decisões voltadas aos acionistas e ao curto prazo foram condutoras das perdas, mas não foram só acionistas que perderam. Todo o modelo de negócios do SVB e de uma parte do ecossistema de inovação foi afetado, inclusive no Brasil.**



negligenciando sustentabilidade da operação, ausência de proteção para eventos de taxa de juros, e concentração desproporcional de depósitos poderiam ser identificadas como ofensores à perenidade – por serem elementos básicos da gestão diligente e prudencial de instituições financeiras – e corrigidas de modo preventivo, até mesmo com a troca de executivos como CEO e membros de sua equipe, assim como a revisão de ajuste de propósito e modelo de remuneração, entre outros.

Muito provavelmente, o colapso da companhia seria evitado. Tal afirmação parte da constatação prática de que, ao ser uma abordagem de 2º Nível – na qual é tratado o desdobramento do impacto de uma decisão tomada – acabamos por incorporar uma visão mais crítica, abrangente e de longo prazo nas análises e nos indicadores do negócio.

Muitos investidores em ativos emitidos pelo SVB e profissionais de investimentos, que os assessoravam, também falharam. Ao analisar com diligência os indicadores de performance e as práticas de gestão, muitas delas já relacionadas, era possível identificar que a instituição contava com baixa alocação em depósitos de investidores individuais, sendo inundada com depósitos de empresas de venture capital e outras formas de *smart money*.

Em um momento de taxas de juros historicamente baixas pode ter sido mais uma maldição do que uma bênção,

ESTUDO DA LLORENTE Y CUENCA, UMA DAS MAIORES EM COMUNICAÇÃO DO MUNDO, INDICA QUE PLURALE é uma das mídias especializadas citadas no estudo “Dissonâncias do ESG com a sociedade civil” Estamos ao lado de relevantes mídias, como *Revista Exame, O Estado de S. Paulo. Valor Econômico/ Valor Investe, Revista RI e Capital Reset.*

LLYC

Dissonâncias do ESG com a sociedade civil

### MÍDIAS SÃO AS QUE MAIS INFLUENCIAM E CONECTAM O ESG À SOCIEDADE CIVIL

Os portais e canais (como **Retomada ESG**, do Estadão; **Práticas ESG Valor**; **Revista Plurale**; **Revista RI** e o **canal Reset**), alguns com grande número de seguidores no LinkedIn, são os que mais influenciam na democratização e impulsionamento dos propósitos da sociedade civil. Na análise da conversação, a mídia tem atuado conectando as expressões utilizadas pela narrativa empresarial, as

PLURALE EM REVISTA E PLURALE EM SITE:  
16 ANOS DE INFORMAÇÃO PLURAL SOBRE SUSTENTABILIDADE



Aponte o celular para este QR code e conheça o estudo da LLYC com mais detalhes em Plurale.

**plurale**  
em revista

Plurale: Plural até no nome

[www.plurale.com.br](http://www.plurale.com.br) [twitter @pluraleemsite](https://twitter.com/pluraleemsite) e-mail [soniaararipe@plurale.com.br](mailto:soniaararipe@plurale.com.br)

pois isso gera um potencial déficit de capital em caso de aumento das taxas de juros, saídas de depósitos e vendas forçadas de ativos. Outro sinal antecedente de risco potencial foi a taxa de remuneração dos depósitos oferecida pelo SVB, tendo saltado de 0,04 pontos percentuais acima de seus concorrentes em 2021, para 0,60 pontos percentuais, ao final de 2022.

Somado a isso, temos a alteração das premissas dos modelos de gestão de risco do banco, que não contemplou a elevação da taxa de juros e consequente encerramento de posições de hedge prematuramente, também identificáveis por meio de indicadores de capital, entre outros. Uma vez que todas essas informações são públicas, seria natural que as ações do SVB, negociadas próximas a USD 700,00/ação ao final de novembro de 2021, não recebessem recomendações de compra. Contudo ocorreu o inverso – inclusive com recomendação de overweight como consenso de mercado e dominância de recomendações de compra (45% das recomendações) e manutenção (45% também) quando esse ativo era negociado ao redor de USD 220,00/ação, ao final de novembro de 2022. Muitos fatos apontavam para fragilidades.

Caso os profissionais de investimentos tivessem observado aspectos básicos dos princípios de *stewardship*, como ser ativo e diligente no direito a voto, conduzir engajamento coletivo e monitorar os emissores de valores mobiliários investidos, as falhas de governança e os problemas gerados por *moral hazard* poderiam ser tratados e os ajustes com alicerce no *stakeholder capitalism* implementados gradualmente, buscando a sustentabilidade e consistência de resultados de longo prazo, o que teria gerado valor para os investidores – ou mesmo terem recomendado a venda (ou não compra) dos ativos emitidos pelo SVB.

Com a exposição resumida do caso *SVB-Silicon Valley Bank*, podemos extrapolar a reflexão e concluir que, independentemente do segmento de atuação da companhia, há um conjunto de deficiências potenciais, assim como mecanismos de freios-contrapesos, que se aplicam a toda e qualquer empresa (segmento, estágio de desenvolvimento, ou estrutura de capital). Não devemos perder de perspectiva que a necessidade de superar os desafios de curto prazo, políticas de remuneração não aderentes ao objetivo de perpetuar a operação e propósitos corporativos muito agressivos podem gerar atitudes dos administradores e demais colaboradores, que tenham mais compromissos com os seus interesses pessoais do que com os empresariais e dos stakeholders – sendo os próprios administradores e colaboradores parte desse grupo. Esse tipo de ofensor, nitidamente *moral hazard*,



**Com a exposição resumida do caso *SVB-Silicon Valley Bank*, podemos extrapolar a reflexão e concluir que, independentemente do segmento de atuação da companhia, há um conjunto de deficiências potenciais, assim como mecanismos de freios-contrapesos, que se aplicam a toda e qualquer empresa.**



deveria ser tratado pelo conselho da companhia, que pode falhar ou mesmo ser abarcado no *moral hazard*, mas que tem como segunda linha de defesa os próprios investidores atuando segundo os princípios de *stewardship* e protegendo a si e todos os stakeholders.

A exemplo do que se deu com outras companhias, que superaram importantes crises de gestão e reputação ao longo deste século, a abordagem proposta pelo *stakeholder capitalism* e sua busca pelo máximo equilíbrio e justiça nas relações entre todos os agentes econômicos – acionistas e investidores, colaboradores, clientes e governo, por exemplo – acabam por ser o conjunto de princípios que devem nortear a correção de disfunções geradas pelo *moral hazard* ou mesmo a criação de novos empreendimentos. **RI**



### **ROBERTO "BOB" CARLINE**

é sócio-diretor da AFS Capital, investidor ativista em venture capital, membro da Comissão Temática de Empresas Familiares e Sucessão da Board Academy, e conselheiro consultivo. Ocupou posições de liderança no mercado de capitais em operações como Bradesco, Citigroup e HSBC. Profissional certificado CGA (ANBIMA) e embaixador do Capitalismo Consciente. [roberto.bob.carline@afscapital.com.br](mailto:roberto.bob.carline@afscapital.com.br)

Gisele Bündchen &  
**Brazil**Foundation

apresentam

Luz Alliance Fund  
**MIAMI GALA**

20 de maio de 2023  
Fairchild Tropical Botanic Garden

**Ivete Sangalo**  
Concert

**Marina Diniz**  
DJ

Sponsor



Institutional Support

A D O R N I      I N D E X \*

VERDE  
- que te quero -  
VERDE



**Brazil**Foundation



[brazilfoundation.org](http://brazilfoundation.org)

# O PODER DO NETWORKING & NETWEAVING

*“O self-made man não existe. Somos o resultado de milhares de outras pessoas: quem praticou uma boa ação em nosso favor, ou quem nos deu palavras de encorajamento, quem participou na formação da nossa personalidade e dos nossos pensamentos, bem como do nosso sucesso.” - George Burton Adams*





Desde novo, aprendi a frase: **Relacionamento é tudo!**  
Daí comecei a usar minha comunicação para me conectar com pessoas de diferentes idades, experiências e estilos. Quanto aprendizado acumulado nestes anos! Hoje, mais do que nunca, precisamos uns dos outros, e isto não é uma questão romantizada e meramente sentimental e, sim, pura ciência!

por **NILTON PEDREIRA**

Somos de fato o produto das redes e pessoas que conhecemos e estamos ligados neste mundo. O valor de quem conhecemos determinará profundamente quem seremos, como nos sentiremos, como agiremos e aquilo que simplesmente alcançaremos nesta vida, todos os dias.

Quero evidenciar a relação entre: *Networking x Netweaving*. *Networking* não é um evento, é um processo estratégico e intencional para se alcançar os resultados pretendidos. A estratégia que destaco é que você seja claro e específico para comunicar o que quer dentro de sua rede de relacionamento, definindo em termos exatos o que deseja que seus contatos façam por você, isso evitará mal-entendidos e garantirá que eles não acabem fazendo outra coisa em uma tentativa equivocada de conexões, sem alcançar por exemplo os decisores-chave.

O passo fundamental é criar sua *Lista de Ouro de Nomes* organizada de acordo com seu grau de relacionamento (pessoal, acadêmico, profissional), mapeando suas principais mídias para ampliar seus horizontes de busca, compartilhando ideias com outras pessoas em sua área e outras correlatas, conhecendo novos parceiros de negócios “todos os dias” ou pedindo conselhos de pessoas que já fizeram tudo isso antes. E por incrível que pareça, ainda existem pessoas que dizem que odeiam *Networking* porque se sentem desconfortáveis e são muito introvertidas para “pedirem” uma indicação. No mundo em que vivemos, *Networking* é uma necessidade!

“

**Diversas pesquisas mostram que as redes profissionais levam a mais oportunidades de trabalho, projetos e negócios, conhecimento mais amplo e profundo, aumento da capacidade de inovação, aceleração, credibilidade e autoridade. O *Networking* é fundamental para o sucesso em qualquer área da vida.**”

”

Diversas pesquisas mostram que as redes profissionais levam a mais oportunidades de trabalho, projetos e negócios, conhecimento mais amplo e profundo, aumento da capacidade de inovação, aceleração, credibilidade e autoridade. O *Networking* é fundamental para o sucesso em qualquer área da vida.

Se você tem algum tipo de trava ou aversão, sugiro que mude sua mentalidade para uma mentalidade de construção, identificando e explorando interesses compartilhados, expandindo sua visão do que você tem a oferecer e se motivando com um propósito maior, sem imediatismos ou promessas limitadas. Desta forma, suas abordagens serão mais inteligentes e interessantes nos seus ciclos de relacionamento, gerando bons frutos para todos.

Tenho estudado há alguns anos, o inteligente e humanizado conceito de “NetWeaving”, desenvolvido por *Bob Littell* da *NetWeaving International*, onde o foco é concentrar-se em ajudar verdadeiramente os outros e, como consequência, aumentar sua rede ou clientes de negócios, de forma duradoura e sem precipitação imediatista.

A maior diferença entre os dois processos é a ‘*mentalidade*’. Em vez de procurar alguém para ajudá-lo com o que você quer, trata-se de você ajudar os outros a conseguirem o que querem! Uma verdadeira “rede de tecelões” criando conexões duradouras, visando o futuro e não somente o presente.

Ao invés de pensar: “O que vou ganhar por estar aqui?” o pensamento NetWeaver é: “O que eles ganham com isso?” O segredo está em usar a habilidade de humanizar o trato e reunir pessoas com o fito de ajudá-las a encontrar recursos para atender às suas necessidades, sem levar em conta o que receberá em troca.

### DOIS ELEMENTOS PODEROSOS

#### DO NETWEAVING (desenvolvidos por Littell):

1. Aprenda a se tornar um verdadeiro **Conector Estratégico** de outros – unindo as pessoas em relacionamentos Ganha-Ganha – sem pensar em ser monetizado por isso.
2. Aprenda a se posicionar como um **Recurso Estratégico** para os outros – isso significa que você será o provedor ou fornecedor de fontes e contatos de sua rede de relacionamento, dentro das solicitações nesse ecossistema.

Sim! Todos sabemos a importância do *Networking* para encontrar novos negócios e fazer novos contatos. O *NetWeaving* é uma abordagem simples e mais recíproca, que se concentra em ajudar os outros a resolverem problemas.

Em vez de ir para a “festa” para oferecer novas soluções, projetos e negócios, você apenas participa com a intenção de aprender tudo o que puder com o maior número possível de pessoas sobre seus negócios, suas necessidades e seus desafios.



**Chega de se sentir muitas vezes “desconfortável” em ir a um evento e tentar “trabalhar a sala” para buscar oportunidades.**



Seu novo objetivo será tentar ajudar o maior número de pessoas possível, colocando-as em contato com alguém que você conhece ou compartilhar seus insights que podem simplesmente criar um direcionamento favorável em suas recomendações, como um verdadeiro doador!

O Processo Inteligente do *NetWeaving* é uma atividade laboriosa (sem pensar na palavra trabalho), onde você abre todos os tipos de linhas de comunicação e canais, que o levará automaticamente a novas oportunidades e resultados financeiros interessantes e consistentes, criando uma recorrência que nunca experimentou

O *NetWeaving* é uma abordagem mais humana para a rede. Chega de se sentir muitas vezes “desconfortável” em ir a um evento e tentar “trabalhar a sala” para buscar oportunidades. É muito mais confortável, e até divertido, iniciar uma conversa com alguém se eu tiver um interesse genuíno em aprender sobre o que eles fazem e procurar maneiras de que seu conhecimento, experiência e relacionamentos possam beneficiá-los.

**DESAFIO:** Eu te desafio a usar o *NetWeaving* por uma semana! Você verá por si mesmo como isso pode fazer a diferença em sua perspectiva diária, além de ganhar mais sorrisos e palavras de gratidão. Se você já experimentou o poder do *NetWeaving*, conte-me sobre sua experiência e benefícios. **RI**



#### **NILTON PEDREIRA**

é administrador de empresas pela FGV, empresário, intermediador estratégico de negócios e especialista em alta performance humana. Tem atuado como conselheiro, executivo, professor e diretor de novos negócios da *Board Academy*.  
[contato@vicenteguimaraes.com.br](mailto:contato@vicenteguimaraes.com.br)

# NOSSO MUNDO VAI MUITO ALÉM DA PROPRIEDADE.

Sabemos que um imóvel pode significar muito mais do que apenas um lugar para morar ou trabalhar. Pode significar a realização do sonho da casa própria ou de um local para um novo projeto profissional. Para nós da Cartesia, o imóvel é onde tudo acontece, é onde a família se reúne, onde os amigos comemoram, onde os negócios prosperam, onde a vida é festejada. E nossa missão é e sempre será dar suporte a cada um desses momentos.

No último ano, mais de mil unidades residenciais financiadas por nós foram entregues a seus felizes proprietários, demonstrando o nosso mais fiel compromisso em ajudar as pessoas a realizar seus sonhos.

Com a eficiente gestão de nosso fundo imobiliário CACR11, fundo listado na B3, fazendo parte do IFIX - índice de fundos de investimentos imobiliários - contamos com mais de 10.000 cotistas e superamos a marca de 30 projetos financiados em diversas regiões do Brasil. Somos há três anos consecutivos reconhecidos como um dos maiores pagadores de dividendos da indústria de fundos imobiliários. E estamos só começando....

A gestora do CACR11 está pelo 3º ano consecutivo  
entre os fundos mais rentáveis da bolsa.

CARTESIA  
CAPITAL



# **PLANETA HABITÁVEL & ECONOMIA SUSTENTÁVEL EXIGEM CONTENÇÃO DA MUDANÇA CLIMÁTICA**



Neste momento em que o **Chapter Zero Brazil**, representado no País pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), completa dois anos de atuação voltada a promover ações e engajamento no combate ao aquecimento da Terra, cabe máxima atenção ao relatório 2023 do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) da ONU, que acaba de ser lançado. O documento alerta sobre os graves danos já causados pelo aumento da temperatura global e os riscos presentes e futuros caso o problema não seja mitigado.

por **VALERIA CAFÉ** e **JOSÉ PUGAS**

Ficou muito claro que os desastres naturais relacionados ao clima estão afetando todo o mundo, com maior contun-  
dência as pessoas mais vulneráveis e os ecossistemas mais frágeis, como manguezais, áreas costeiras e semidesérticas. Multiplicam-se no planeta intempéries que extrapolam o nível de normalidade, como as chuvas em volume recorde que atingiram o Litoral Norte de São Paulo no Carnaval.

O uso desordenado e insustentável de energia e do solo vai elevando a temperatura sistematicamente. Isso provoca o aumento da frequência e da intensidade dos eventos climáticos extremos, que causam impactos cada vez mais perigosos. Quando ocorrem no quintal de nossa casa, percebe-se com mais clareza os efeitos da reação da natureza à emissão de gases de efeito estufa, mas é preciso visão holística e global sobre a questão.

É prudente atentar para uma informação crucial do novo relatório do IPCC: a temperatura média mundial já subiu 1,1 grau Celsius acima dos níveis pré-industriais, em consequência direta da queima de combustíveis fósseis em mais de um século. O Acordo de Paris, firmado em 2015, na COP 21 - Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas, estabeleceu limite de aumento de 1,5 grau. Portanto, estamos flertando perigosamente com o descumprimento dessa meta, que representaria ameaças muito mais sérias ao meio ambiente, à economia e às populações do que as que já estamos vivenciando. Outra consequência preocupante é o agravamento da insegurança alimentar e hídrica.

“

**O uso desordenado e insustentável de energia e do solo vai elevando a temperatura sistematicamente. Isso provoca o aumento da frequência e da intensidade dos eventos climáticos extremos, que causam impactos cada vez mais perigosos.**

”

Ou seja, o *Relatório Síntese sobre Mudança Climática 2023* é claro e conclusivo quanto à premência do cumprimento do Acordo de Paris. Para isso, segundo o documento, são necessárias, na década em curso, reduções profundas, rápidas e sustentadas das emissões de gases de efeito estufa em todos os setores. O corte deve ser de quase a metade até 2030, para que a meta de 1,5 grau tenha alguma possibilidade de ser viabilizada. A solução proposta pelo IPCC é o “desenvolvimento resiliente ao clima”, que consiste na integração de

medidas de adaptação às mudanças com ações para reduzir ou evitar as emissões de gases de efeito estufa, de maneira a proporcionar benefícios econômicos e sociais mais amplos e igualmente distribuídos.

Dentre as soluções a serem adotadas, as mais relevantes são as seguintes: expansão do acesso à energia limpa; eletrificação com baixa emissão de carbono; promoção de transporte com zero e/ou baixa emissão de carbono; e a melhora da qualidade do ar. Essas medidas, de fato, promovem benefícios diretos à saúde e à qualidade da vida. Um ponto enfático é que os ganhos econômicos advindos desses avanços seriam equivalentes ou até mesmo superiores aos custos de adoção das soluções ecologicamente corretas.

O relatório destaca, ainda, o poder dos governos para a redução das emissões de gases de efeito estufa, por meio de financiamento público, demonstração clara de vontade política aos investidores e intensificação de medidas eficazes rumo à energia limpa. Mudanças no setor de alimentos, eletricidade, transporte, indústria, construção e uso do solo são classificadas como iniciativas de alta relevância, bem como adoção de estilos de vida mais sustentáveis e de baixo carbono, que melhorariam a saúde e o bem-estar das pessoas. Neste último item, salientamos, destaca-se o consumo mais racional e consciente.

No entanto, independentemente das conclusões do relatório do IPCC, entendemos ser grande a responsabilidade das empresas. Tal constatação é muito clara na recente carta ao mercado divulgada por Larry Fink, CEO da Black Rock. Ele ressalta o quanto as alterações climáticas vêm sendo fator decisivo para as pessoas e as empresas na tomada de decisões sobre investimentos. Os preceitos da governança ambiental, social e corporativa (ESG) tornam-se uma exigência cada vez mais forte. O que até pouco tempo atrás era muito mais uma visão de longo prazo, está se convertendo em fator imperativo, à medida que cresce a conscientização referente aos danos provocados pelo aquecimento terrestre.

Concordamos totalmente com Fink no sentido de que a agenda do clima seja cumprida de modo urgente, sendo merecedora de atenção máxima. Assim, conforme ele recomenda, são necessárias mudanças estruturais mais rápidas nas finanças e nos negócios. Mas, como ser célere e integrar temas cruciais como este aos modelos de negócios?

Essa é uma questão crucial para a governança corporativa e para os conselheiros de administração. Afinal, os iminentes riscos climáticos estão forçando os investidores a



**Dentre as soluções a serem adotadas, as mais relevantes são as seguintes: expansão do acesso à energia limpa; eletrificação com baixa emissão de carbono; promoção de transporte com zero e/ou baixa emissão de carbono; e a melhora da qualidade do ar.**



reavaliarem os pressupostos básicos para a definição do aporte de seu capital. Ademais, os propósitos das empresas transcendem cada vez mais ao lucro, abrangendo também o bem-estar da sociedade, o que implica meio ambiente mais saudável.

Acreditamos que a Agenda Positiva de Governança, proposta pelo IBGC, apresente medidas que podem apoiar nesse sentido, uma vez que propõe, no pilar ambiental e social, que sejam identificados e divulgados indicadores ao mercado, bem como a justificativa econômica (*business case*) para a adoção de práticas ligadas às questões ambientais, sociais e de governança corporativa.

Também orientamos que as lideranças estimulem o próprio mercado em que estão inseridas a consumir produtos e serviços sustentáveis, por meio de investimento em inovação, pesquisa e desenvolvimento. Uma empresa é capaz de inspirar outras do mesmo nicho a partir de suas boas práticas e, assim, promover um ecossistema mais sustentável e comprometido. Além do que, ir além da agenda institucional já é um importante passo em um momento que requer total mobilização e comprometimento das pessoas, empresas, organizações da sociedade civil e governos. **RI**

---

#### **VALERIA CAFÉ e JOSÉ PUGAS**

são, respectivamente, diretora de Vocalização e Influência do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); e coordenador do Comitê Consultivo do Chapter Zero Brazil, capítulo da CGI representado pelo IBGC no país.  
[comunicacao@ibgc.org.br](mailto:comunicacao@ibgc.org.br)

50 histórias sobre décadas de uma atuação  
pioneira da sustentabilidade ao ESG.

SONIA CONSIGLIO FAVARETTO

#vivi praver

A HISTÓRIA E AS MINHAS HISTÓRIAS  
DA SUSTENTABILIDADE AO ESG

Prefácio de FÁBIO BARBOSA



Também  
no formato  
EBOOK em  
português  
e inglês.

www.heloisabelluzzoeditora.com.br

Facebook icon @ heloeditora



# ABNT PR 2030: O MUNDO PRECISA SER SUSTENTÁVEL

O ano de 2022 representou um marco para a evolução do ESG no Brasil: a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) lançou a Prática Recomendada (PR 2030) - Ambiental, Social e Governança (ESG) – conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. Trata-se de um documento normativo que tende a crescer por democratizar o ESG para todas as organizações, independentemente de porte, setor ou constituição.

por **ALBERTO MALTA JUNIOR**

Esse lançamento está provocando vários movimentos de mercado, inicialmente, para entender a proposta e para colocá-la em execução. A necessidade de materializar a sustentabilidade para as empresas é urgente. No ano passado eu e o CEO da Board Academy, Farias Souza, desenhávamos a Comissão ESG, que já está em funcionamento, focada em estudar esse novo referencial, para fortalecer a formação de conselheiros de administração.

ESG não é um termo novo e os leitores da Revista RI estão acostumados a vê-lo nas *headlines*. Seus critérios têm sido discutidos por respeitáveis profissionais do mercado. Mesmo antes do marco inicial da sigla, originada no documento *Who Cares Wins*, havia um anseio para a construção de um capitalismo que, além do lucro, gerasse valor para as partes interessadas. Então estamos vivendo essa era do Capitalismo de Stakeholder, fruto da construção de muitos pensadores do século passado.

A criação do Pacto Global, o advento dos Princípios de Investimento Responsável, a Agenda 2030, os marcos regulatórios sobre mudança do clima, os movimentos estaduais como a criação de planos como o PAC 2050 de São Paulo, as resoluções da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 são alguns dos referenciais que apoiam a agenda ESG e vem deflagrando um movimento que não tem volta: o mundo precisa ser sustentável.

Sobre sustentabilidade e ESG, inclusive, é bem pertinente fazermos uma breve diferenciação. Enquanto sustentabilidade se refere ao conceito onde as necessidades do presente são atendidas sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades, ESG é definido na PR 2030 como um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança a serem considerados na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos, com



o objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis. Aliás, o conceito ESG unicamente diz muito para todo o universo de empresas e faz um convite para que estas possam pensar a estratégia. Diante desse conceito, será que não é o momento de pensar o futuro?

A Jornada ESG deve compor uma série de ações partidas da liderança da empresa, inicialmente voltada para entender o que a empresa já possui de práticas. Muitas empresas já promovem trabalho decente, agem em favor do meio ambiente ou possuem práticas de governança que favorecem a operação, mas estas mesmas empresas ainda não se apossaram da Jornada ESG para ampliar a magnitude da sua reputação e mesmo capitalizar em torno das práticas. Por outro lado, uma Jornada ESG bem estruturada deve envolver a criação de um planejamento estratégico, um Comitê de Sustentabilidade e outras ações para garantir a solidez da proposta e se afastar do conceito de *greenwashing*, já discutido na Edição 267 de dezembro de 2022 pelo Prof. Dr. Marcus Nakagawa. A ABNT PR 2030 surge para facilitar essa Jornada!

O documento possui muitos méritos, mas um dos principais é apontar um conjunto de temas e critérios para as empresas organizarem a Jornada ESG. Isso porque muitos se faziam (e ainda se fazem) a pergunta: por onde começar a jornada ESG?

O que mais me deixou empolgado na ABNT PR 2030 foi a linguagem simples com a qual o documento foi construí-



**O conceito ESG unicamente diz muito para todo o universo de empresas e faz um convite para que estas possam pensar a estratégia. Diante desse conceito, será que não é o momento de pensar o futuro?**



do. Isso permite que até uma microempresa ou uma startup possa integrar ESG em sua estratégia. Além disso, o documento reconhece os ODS, o Sistema B e metodologias provenientes de *frameworks* internacionais de um jeito bem brasileiro.

Os quadros em destaque nessa matéria mostram os eixos, temas e critérios que receberam recomendação para serem considerados pelas empresas para a jornada ESG:

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

<b>Governança corporativa</b>	Estrutura e composição da governança
	Propósito e estratégia sustentável
<b>Conduta empresarial</b>	Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção
	Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)
	Engajamento das partes interessadas
<b>Práticas de controle e gestão</b>	Gestão de riscos do negócio
	Controles internos
	Auditorias interna e externa
	Ambiente legal e regulatório
	Gestão da segurança da informação
<b>Transparência na gestão</b>	Privacidade e dados pessoais
	Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado
	Responsabilização (prestação de contas)

Fonte: ABNT PR 2030:ESG, 2022

# SUSTENTABILIDADE

## MEIO AMBIENTE

<b>Temas</b>	Critérios
	Mudanças Climáticas
	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa
	Adaptação às mudanças climáticas
	Eficiência energética
<b>Recursos hídricos</b>	Uso da água
	Gestão de efluentes
<b>Biodiversidade e serviços ecossistêmicos</b>	Conservação e uso sustentável da biodiversidade
	Uso sustentável do solo
<b>Economia circular e gestão de resíduos</b>	Gestão de resíduos
	Economia circular
<b>Gestão ambiental e prevenção da população</b>	Gestão ambiental
	Prevenção da poluição sonora
	Qualidade do ar
	Gerenciamento de áreas contaminadas
	Produtos perigosos

## SOCIAL

<b>Diálogo social e desenvolvimento territorial</b>	Investimento social privado
	Diálogo e engajamento
	Impacto social
<b>Direitos humanos</b>	Respeito aos direitos humanos
	Combate ao trabalho forçado ou compulsório
	Combate ao trabalho infantil
<b>Diversidade, equidade e inclusão</b>	Políticas e práticas de diversidade e equidade
	Cultura e promoção de inclusão
<b>Relações e práticas de trabalhos</b>	Desenvolvimento profissional
	Saúde e segurança ocupacional
	Qualidade de vida
	Liberdade de associação
	Política de remuneração e benefícios
<b>Promoção de responsabilidade e social na cadeia de valor</b>	Relação com consumidores e clientes
	Relacionamento com fornecedores

Fonte: ABNT PR 2030:ESG, 2022

Começar uma empresa com a lógica ESG integrada faz toda a diferença. O empresário pode se perguntar: preciso implementar esses 42 critérios? Claro que não! A proposta é que a liderança da empresa possa dinamizar a prática daquilo que faz mais sentido para a empresa. Quando men-

ciono o termo dinamizar, refiro-me à própria proposta de construir uma jornada voltada para a perpetuidade e progressão do negócio.

São várias as motivações para fazer adesão à Jornada. Acre-

“

ESG também assume um papel de valor para as empresas na medida que representa uma oportunidade para repensar o negócio. E pensar é um ativo muito valioso nesses dias velozes que vivemos. Claramente os empreendedores precisam de ajuda. Aqui destaco o papel dos consultores e sempre que possível da implantação de Conselhos Consultivos que, entre outros assuntos precisam discutir como ESG pode ser utilizado como estratégia para alavancar reputação e valor.

”

dito que a mais importante delas esteja na relação que deve ser construída com nas dimensões B2C e B2B. Para os primeiros, temos um contingente geracional cada vez mais crítico aos produtos e serviços e não é apenas a geração Z; desde os *Baby boomers*, cada vez mais cresce o contingente de consumidores que desejam se relacionar com empresas que possuem uma proposta de valor para o social e para o meio ambiente. Para a segunda relação, imagine que esse documento de práticas agora pode ser usado pela pequena empresa da cadeia de valor de uma empresa de capital aberto, que cada vez mais está sendo cobrada aqui no Brasil e no exterior. Está terminando o tempo de se cuidar apenas do escopo 1 e 2; é preciso cuidar do escopo 3. Mais uma vez: é hora de olhar para o futuro! Em terras brasileiras já há empresas cuidando dessa variável, promovendo treinamentos para capacitar as pequenas empresas para adotarem práticas sustentáveis e darem mais consistência para a cadeia de parceiros.

ESG também assume um papel de valor para as empresas na medida que representa uma oportunidade para repensar o negócio. E pensar é um ativo muito valioso nesses dias velozes que vivemos. Claramente os empreendedores precisam de ajuda. Aqui destaco o papel dos consultores e sempre que possível da implantação de Conselhos Consultivos que, entre outros assuntos precisam discutir como ESG pode ser utilizado como estratégia para alavancar reputação e valor. Assuntos como gestão de risco, conformidade regulatória,

vantagem competitiva, refinamento de propósito e criação de valor para as partes interessadas são alguns dos temas que os conselhos devem se ocupar.

E qual o custo de não adotar práticas ESG? Essa é uma pergunta que precisa ser respondida dentro de cada segmento. Para uns o prejuízo pode ser enorme nos dias de hoje; para outros, vai demorar o impacto, mas, no final das contas, um dia o prejuízo chegará. De qualquer forma, para quem já leu a PR 2030 está claro que ali há um convite para que o dono ou os sócios possam olhar a empresa com mais carinho e prepará-la para novos tempos. Entendamos que não dá mais para adotar todas as práticas do século passado para conduzir negócios no século XXI.

Vamos combinar que, em muitas situações, as mudanças estão sendo profundas em um tempo de incertezas onde só há uma coisa certa: a mudança! **RI**



#### **ALBERTO MALTA JUNIOR**

é fundador da Empresa Office K-InTech, consultoria voltada para ESG e treinamentos. Farmacêutico, mestre em Gestão de Tecnologia e Inovação pelo Hospital Sírio Libanês, especialista em Processos Educacionais, especialista em ESG, escritor, professor universitário, Conselheiro em Administração pela FGV e coordenador da Comissão ESG da Board Academy. [amjrma@gmail.com](mailto:amjrma@gmail.com)

# **APIMEC AUTORREGULAÇÃO** EXERCE PAPEL PREPONDERANTE PARA A OBSERVÂNCIA ÀS **NORMAS DO CÓDIGO DE CONDUCTA** **NAS REDES SOCIAIS**

A APIMEC Brasil - Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais do Brasil completa mais um ano de atividade de autorregulação no próximo mês de julho de 2023, já consolidada como importante braço da CVM na fiscalização e regulação das atividades dos analistas e profissionais dos mercados de capitais e mobiliário.

por **EDUARDO BOCCUZZI** e **BRUNO FERNANDES**

Constituída pelos próprios profissionais atuantes no mercado de valores mobiliários, a APIMEC exerce a autorregulação no Brasil, como resultado positivo do aproveitamento racional das instituições privadas, oriundas da sociedade civil organizada, para o alcance da eficiência necessária à atividade estatal.

Antes, pioneira no Brasil na atividade certificadora dos profissionais ao implantar a Certificação Nacional do Profissional de Investimento (CNPI), a instituição contribuiu, sobremaneira, no aprimoramento dos profissionais brasileiros, elevando-os a níveis internacionais, e estabelecendo os critérios técnicos necessários como pré-requisito para o exercício da profissão do analista de valores mobiliários.

Diante disso, consolidou-se como entidade apta a testar a capacidade técnica dos analistas de valores mobiliários, sendo reconhecida oficialmente pela CVM, por meio da Instrução CVM nº 388/2003. Posteriormente, passou a reunir tanto a atividade certificadora quanto a autorregulação dos profissionais do mercado de capitais, inicialmente, somente das

pessoas física (ICVM nº 483/2010) e desde 2018 (ICVM nº 598) também de pessoas jurídicas, que atuam como analistas de valores mobiliários com normativo agora atualizado pela Resolução 20/2021.

Em 2020, a APIMEC fez uma reestruturação societária, promovendo a união de suas regionais na APIMEC Brasil, que entre outras atividades aplica os exames de certificação, e segregando a atividade de autorregulação na sua controlada APIMEC Autorregulação.

Nos últimos anos, o avanço das redes sociais e a democratização da informação sobre o mercado financeiro, possibilitaram a disseminação de informações e de opiniões por influenciadores digitais que, ao falar para um público expressivo, contribuem para o amadurecimento da população em educação financeira, mas, também, trazem consigo grande poder de persuasão e influência sobre assuntos do mercado. Com isso, demandam grande esforço de atuação por parte da APIMEC Autorregulação e da CVM em prol dos investidores e dos profissionais/empresas credenciadas.



Nos últimos anos, o avanço das redes sociais e a democratização da informação sobre o mercado financeiro, possibilitaram a disseminação de informações e de opiniões por influenciadores digitais que, ao falar para um público expressivo, contribuem para o amadurecimento da população em educação financeira, mas, também, trazem consigo grande poder de persuasão e influência sobre assuntos do mercado. Com isso, demandam grande esforço de atuação por parte da APIMEC Autorregulação e da CVM em prol dos investidores e dos profissionais/empresas credenciadas.



Nesse contexto, o papel de autorregulação da APIMEC, inclusive junto a indivíduos que emitem opiniões nas redes sociais, vem sendo respaldado e reforçado pela CVM. Este ano, a CVM reafirmou, via Ofício Circular nº 13/2020/CVM/SIN, que a elaboração de relatórios de análise de forma profissional é atividade privativa dos analistas de valores mobiliários credenciados pela APIMEC, inclusive para opiniões emitidas nas redes sociais.

O comunicado esclareceu os limites entre a liberdade de expressão em relação à atividade profissional de análise de valores imobiliários, reforçando a necessidade de credenciamento prévio à APIMEC e fortalecendo o papel da autorregulação, em um momento de transformação da sociedade investidora.

Desde então, houve um aumento significativo na evolução do número de profissionais credenciados e certificados pela APIMEC. Não por menos, até março de 2023, a instituição contava com 1.297 analistas credenciados (*profissional habilitado a exercer a atividade de Analista de Valores Mobiliários, contribuindo trimestralmente com a taxa de fiscalização junto à APIMEC (entidade credenciadora autorizada pela CVM) e demais responsabilidades inerentes à atividade*), 132 pessoas jurídicas credenciadas e 1.403 profissionais certificados (*profissional aprovado nos exames oferecidos pela APIMEC, quais sejam: CNPI para o analista fundamentalista; CNPI-T para o analista técnico;*

*e CNPI-P para o analista pleno (fundamentalista e técnico) apto a solicitar, a qualquer tempo, o seu credenciamento e exercer a atividade de Analista de Valores Mobiliários*).

Além disso, somente no segundo semestre de 2022, a APIMEC recebeu para supervisão, aproximadamente 46 mil relatórios de análise - entre Fundamentalistas, Técnicos, Híbridos, Individuais, Coletivos, Boletins Diários e Mapa de Ações - o que equivale a 352 relatórios por dia útil. Ao longo de todo período de autorregulação, foram 660 recomendações de ajustes nos relatórios (entre outubro de 2010 e dezembro de 2022), o que indica a busca persistente da instituição pela transparência, independência e ética da atividade de análise.

Do ponto de vista institucional, a APIMEC Brasil segue rumo aos quinze anos de atividade em autorregulação, fortalecida enquanto instituição e cada vez mais atuante e preparada, certificando e supervisionando o Analista de Valores Mobiliários, com qualidade técnica, independência, transparência e segurança na tramitação dos procedimentos de fiscalização da atividade de análise. **RI**

---

**EDUARDO BOCCUZZI** e **BRUNO FERNANDES** são, respectivamente, presidente do CSA - Conselho de Supervisão do Analista; e superintendente de Supervisão do Analista da APIMEC Brasil  
[apimec@apimec.com.br](mailto:apimec@apimec.com.br)

# A MATURIDADE NA TOMADA DE DECISÃO



Você já pensou quantas vezes tomou decisões hoje? Tomamos em média mais que 35 mil decisões ao dia, simples e quase automáticas ou mais complexas. Com maior frequência, é exigido das lideranças que se envolvam em decisões que perpassam pela definição de estratégias, oportunidades de investimento ou desinvestimento, metas de negócios, negociações com clientes, alternativas de melhoria operacional, eficiência de custos e muitas outras situações que exigirão assertividade.

por **LUCIANA TANNURE**

Por certo, decisão é coisa séria e melhor que seja tomada com base em dados e fatos. Entretanto, o que se observa em algumas empresas são cenários pouco explorados, uma visão superficial originada de análises enviesadas. No ambiente empresarial, complexo e acelerado, as competências de gestão devem ser refinadas continuamente para que a prática da tomada de decisão aponte o caminho mais alinhado aos interesses dos *stakeholders*.

Em agosto de 2022, participei da 5ª edição do Data Driven Business, o maior evento de data analytics do país realizado pela Neoway em parceria com a B3, pautando como tema central “Transforme dados em visão de futuro”. Esse evento trouxe o renomado Daniel Kahneman, psicólogo e autor do estudo sobre economia comportamental - *Behavioral Economics* - que lhe rendeu o prêmio Nobel de economia em 2002. Kahneman é um dos maiores autores sobre psicologia econômica e apresentou-nos uma nova face para a não-razionalidade dos indivíduos, ilusões cognitivas, a influência dos sentimentos e a avaliação das experiências no processo de tomada de decisão. Os livros *‘Thinking, Fast and Slow’* (2011) e *‘Noise’* (2021), apesar de apresentarem a diferença de 10 anos entre seus lançamentos, demonstram que o estudo sobre o funcionamento da mente humana nas tomadas de decisões

é extremamente aplicável para buscarmos melhor visão de futuro dos negócios.

Considerando que somos influenciados, influenciados ou tomamos decisões o tempo inteiro, e ainda, que somos inundados de dados em profusão, os estudos a respeito de como tomamos decisões são, de fato, pertinentes. Somos envolvidos por uma quantidade inimaginável de dados, elementos brutos com baixo significado, desvinculados da realidade e frágeis para embasamento na tomada de decisão. Dados são a base para as informações que por sua vez, são base para o conhecimento. Dados sem qualidade levam a informações e decisões também sem qualidade. O conhecimento é a informação processada por aqueles que agregam valor pelo uso do seu modelo mental. É valioso, por ser a interpretação da informação inserida em um contexto. Por essa razão, é fundamental tratar os dados, as informações e o conhecimento para que carreguem um significado. Tal processo não é dos mais simples. As características de cada indivíduo com seus modelos mentais podem trazer distorção e ruído ocasionando em dificuldades na escolha de melhores alternativas. O desafio na tomada de decisões está em transformar dados - informação - conhecimento, minimizando as interferências nesse processo.

No ambiente das empresas, o *analytics* atua na geração e na automação da informação a favor dos negócios. Essa é engenharia de dados capaz de organizar toda essa massa de informações e dar além de sentido, respaldo ao processo de tomada de decisão. Estamos na era do big data, da inteligência artificial e do machine learning. A expectativa é que as conexões em fibra óptica de alta velocidade, as redes móveis 5G, o edge computing e a aceleração da internet das coisas turbinem ainda mais essa profusão de dados em uma escala sem precedentes na história.

Análises preditivas baseadas em inteligência artificial ou feitas por softwares específicos conseguem mostrar um cenário muito próximo do real. “Os dados são hoje ativos valiosos para qualquer empresa e sua análise auxilia os gestores a tomarem decisões não mais baseadas no feeling, mas em informações confiáveis, levando em conta uma série de variáveis”, afirma André Miceli, professor e coordenador do curso de transformação digital da Fundação Getúlio Vargas (FGV). O tratamento eficaz dessa grande massa de dados agregada a tecnologia é uma boa preparação para tomar uma decisão eficiente. Melhores decisões podem ser alavancas otimizadas nas empresas. Aquelas que estiverem preparadas para agregar a tecnologia adotando a visão holística sobre a ampla gama de fatores que impactam no seu core business, terão maior força no mercado e amplificarão valor de seus negócios estratégicos. Não há dúvida que as empresas precisam, cada vez mais, investir em sistemas de gestão capazes de trazer agilidade e coerência às informações.

Para entender o futuro precisamos olhar o passado no contexto do presente. O ambiente de negócios está suscetível a mudanças aceleradas e profundas que transformam o papel dos gestores e da alta direção nas empresas exigindo uma postura diferente, inclusive do conselho. É tendência que os conselheiros se posicionem com maior proatividade e realizem recomendações relacionadas ao alinhamento estratégico nas empresas onde atuam. Afinal, cabe ao conselho cuidar do pensamento estratégico direcionando a visão aos novos negócios e oportunidades. A 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC cita sobre a evolução do ambiente de negócios. “Nos últimos anos, sem diminuir a importância dos sócios e administradores, a governança ampliou seu foco para as demais partes interessadas, demandando dos agentes de governança corporativa um maior cuidado no processo de tomada de decisão.” No artigo ‘O papel do conselho de administração na estratégia das organizações’, o IBGC orienta sobre a atenção ao pensar estratégico, e às recomendações para que conselheiros reconheçam as armadilhas comuns nas deci-

sões que protejam e valorizem a organização. É vital que as empresas invistam na sustentação das necessidades de informação dela própria e capazes de trazer embasamento subsidiando os temas que orbitam nas agendas de conselho. Afinal, cabe aos conselheiros o dever da diligência e para tanto, precisam trabalhar os assuntos de cada pauta com segurança, carregando suas análises prévias. Por certo, os conselheiros ficam presos somente ao material recebido e consultam outras fontes a ponto de transformarem a informação recebida em conhecimento próprio. Segundo Paulo Conte Vasconcelos, conselheiro certificado pelo IBGC, “o conselheiro deve ser cético por natureza. Precisar analisar com cuidado e ter responsabilidade sobre tudo que envolva decisão. É parte inquestionável das atividades como conselheiro, analisar o material, questionar de forma inteligente, refletir sobre as consequências da decisão, olhar sobre diferentes cenários etc. Este, poderá vir a tomar uma decisão errada, mas nunca por falta de diligência.”

A qualidade das decisões estratégicas que promovem a evolução dos negócios e a inovação em gestão devem ser embasados em conhecimento e isentos de julgamentos ou interpretação imprecisa. Deixando de vez o *feeling* em uma posição secundária, os conselhos devem incentivar que as empresas sejam mais ‘data driven’, ou seja, que tenham seus processos orientados por dados como um caminho natural e evolutivo do mercado, aproveitando melhor as tecnologias e a inteligência artificial. A clusterização de grandes massas de dados gera relevância e conhecimento na tomada de decisão. A tecnologia adotada na estruturação de dados em informações consistentes, acabam tendo sentido se analisados e trabalhados de forma diligente.

Conhecimento não pesa e sem inteligência estratégica de dados, nós e nossas empresas, certamente estaremos fadados a deixar dinheiro na mesa. Por esse motivo, faz sentido reafirmar que a maturidade na tomada de decisão com mais conhecimento e menos feeling promoverá a transformação empresarial trazendo impacto positivo aos negócios da empresa. **RI**



### LUCIANA TANNURE

é engenheira formada pela PUC-RJ com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e pós-graduação em Finanças Corporativas e Projetos e Gerência de Sistemas. Conselheira Consultiva certificada pela Board Academy BR, é advisor em startup. Executiva de Projetos Estratégicos na Vivo.  
[luciana.tannure@gmail.com](mailto:luciana.tannure@gmail.com)



# 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

# SER RICO É DIFERENTE DE PARECER RICO

Comecei a trabalhar com finanças pessoais em meados dos anos 90 e fico feliz em ver como o tema ganhou importância no Brasil nas últimas três décadas. Em 2001, fui fazer parte do meu doutorado no Canadá e ainda lembro como fiquei impressionado quando vi na livraria uma estante inteira dedicada à literatura de finanças pessoais, quase tão grande quanto a estante de Economia. Naquela época, no Brasil, salvo melhor juízo, só tínhamos o livro “*Seu Futuro Financeiro*”, do meu querido amigo Louis Frankenberg.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

Foi natural meu deslumbramento e, no primeiro dia, saí da livraria com oito livros, entre eles “O Milionário Mora ao Lado”, de Thomas J. Stanley e William Danko. Stanley, doutor em administração de empresas pela Universidade da Geórgia, e Danko, professor emérito da School of Business da State University de Nova York em Albany, nos Estados Unidos.

Este livro, em especial, me causou um enorme impacto e mudou a forma como passei a encarar as finanças pessoais.

No livro, os autores descobriram que muitos dos milionários americanos viviam em bairros de classe média e eram pessoas comuns, como médicos, professores, empresários e gerentes de negócios. Eles haviam acumulado riqueza ao longo do tempo, economizando dinheiro, investindo em imóveis e/ou em negócios, mas principalmente vivendo um pouco abaixo de suas possibilidades.

Uma das principais conclusões do livro “O Milionário Mora ao Lado” foi que a riqueza não é determinada pela renda,

mas sim pela poupança. Outra descoberta interessante do livro foi que muitos dos milionários americanos não gastavam dinheiro em bens de luxo para mostrar sua riqueza. Eles preferiam viver em casas modestas, dirigir carros usados e vestir roupas simples. Eles geralmente não valorizavam as aparências, não queriam parecer ricos, mas sim ser ricos de fato.

Esses autores me mostraram que há uma grande diferença entre aparentar ser rico e ser rico de verdade. Stanley criou o conceito de acumulação de riqueza versus renda, dividindo seus entrevistados em subacumuladores de riqueza (SARs) e acumuladores prodigiosos de riqueza (PARs), comparando o quanto cada pessoa é capaz de poupar em relação ao que ganha.

Thomas Stanley tem uma regra para estimar o patrimônio líquido esperado que é: **Patrimônio líquido esperado = idade x renda anual x 0,1**

Então, vamos tomar como exemplo uma pessoa de 50 anos e com uma renda anual de R\$260 mil. **Patrimônio líquido esperado = 50 x R\$260.000,00 x 0,1**

Portanto, a tal pessoa deveria ter acumulado R\$1,3 milhões. Assim, se ela acumulou mais é um PAR, se acumulou menos é um SAR.

Stanley e Danko descobriram em sua pesquisa que em algumas profissões, as pessoas são pressionadas a manter determinados padrões de consumo extremamente dispendiosos, o que afeta negativamente a acumulação de riqueza. Profissionais como médicos, arquitetos, dentistas, analistas financeiros, executivos de grandes empresas e juízes, por exemplo, são esperados que gastem grandes quantias de dinheiro em roupas, casas, carros e que frequentem locais igualmente caros. Como resultado, o estilo de vida consome uma grande parte da renda, deixando pouco dinheiro para aumentar o patrimônio.

Por outro lado, em profissões com menor status social, é mais fácil escolher um estilo de vida mais espartano, o que facilita a conquista de ótimos patrimônios e permite uma velhice financeiramente confortável. Donos de pequenos negócios, contadores, engenheiros, programadores e executivos de pequenas empresas são exemplos desse tipo de profissão.

No livro, “O Milionário Mora ao Lado”, Stanley e Danko apresentaram uma série de características comuns entre os milionários americanos estudados, que são muito se-



**Em algumas profissões, as pessoas são pressionadas a manter determinados padrões de consumo extremamente dispendiosos, o que afeta negativamente a acumulação de riqueza. Profissionais como médicos, arquitetos, dentistas, analistas financeiros, executivos de grandes empresas e juízes, por exemplo, são esperados que gastem grandes quantias de dinheiro em roupas, casas, carros e que frequentem locais igualmente caros. Como resultado, o estilo de vida consome uma grande parte da renda, deixando pouco dinheiro para aumentar o patrimônio.**



melhantes às que observo entre pessoas financeiramente bem-sucedidas no Brasil:

**1. Vivem abaixo de suas possibilidades.** Ao contrário do senso comum, a maioria dos milionários evita ostentar riqueza e prefere viver uma vida mais simples e frugal, em vez de comprar carros de luxo e mansões extravagantes.

**2. Investem em ativos em vez de passivos.** Essa característica foi bastante explorada por Kiyosaki e Lechter no livro “Pai Rico, Pai Pobre”. Os milionários

## EDUCAÇÃO FINANCEIRA

sabem que a chave para a riqueza está em investir em ativos que gerem renda passiva, como imóveis, títulos de dívidas e ações, em vez de gastar dinheiro em passivos que geram apenas despesas, como carros de luxo, mansões extravagantes e símbolos exteriores de riqueza.

**3. Focam na construção de patrimônio.** Os milionários têm uma visão de longo prazo e estão sempre buscando formas de construir e aumentar seu patrimônio. Eles não se contentam em simplesmente ganhar dinheiro, mas sim em acumular riqueza ao longo do tempo.

**4. Trabalham duro e investem bem o dinheiro ganho.** Os milionários são pessoas que trabalham de forma intensa e geralmente amam o que fazem. Eles sabem que a chave para o sucesso financeiro está em não apenas ganhar dinheiro, mas também em saber como investi-lo e multiplicá-lo.

**5. Valorizam a educação e o conhecimento.** Os milionários sabem que o aprendizado constante é fundamental para o sucesso em qualquer área, incluindo finanças pessoais.

Pelas razões expostas, tenha muito cuidado. Existe uma enorme diferença entre parecer rico e ser rico. Eu aprendi a julgar a riqueza das pessoas pela resposta à pergunta “quanto tempo mais?”. Em outras palavras, se a pessoa parar de trabalhar hoje, por quanto tempo poderia se sustentar com o próprio patrimônio e com eventuais rendas como pensões públicas, planos de previdência privada ou outras rendas garantidas?

Quando você puder sustentar seu padrão de vida almejado por alguns anos, além da sua expectativa de vida e sem depender da renda mensal do seu trabalho, você poderá ser considerado rico.

Um ponto muito importante a ser considerado é a análise da tábua biométrica. Essa ferramenta estima a probabilidade de um indivíduo morrer em uma determinada idade e quantos anos ele tem, em média, de expectativa de vida. Ao analisar a tábua biométrica BR-EMS - versão 2021, descobri que minha expectativa de vida vai até os 84,3 anos. No entanto, é necessário analisar com atenção esse número.

Por exemplo, no meu caso, como nasci em 1961, tenho uma expectativa de vida de 23,3 anos. Isso significa que metade das pessoas da minha idade vai morrer antes dos 84,3 anos, e a outra metade viverá além dessa idade. Por isso, é impor-

“

Existe uma enorme diferença entre parecer rico e ser rico. Eu aprendi a julgar a riqueza das pessoas pela resposta à pergunta “quanto tempo mais?”. Em outras palavras, se a pessoa parar de trabalhar hoje, por quanto tempo poderia se sustentar com o próprio patrimônio e com eventuais rendas como pensões públicas, planos de previdência privada ou outras rendas garantidas?”

”

tante ter uma boa margem de segurança antes de pensar em se aposentar.

Por fim, é crucial ter precaução com o estilo de vida que se leva, pois ele pode acarretar graves problemas no futuro. É importante lembrar que uma vida rica não significa necessariamente uma vida cara.

E agora, falando sobre você, você é rico ou apenas aparenta ser rico? **RI**



### JURANDIR SELL MACEDO

é doutor em Finanças Comportamentais, com pós-doutorado em Psicologia Cognitiva pela Université Libre de Bruxelles (ULB) e professor de Finanças Pessoais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).  
[jurandir@edufinanceira.org.br](mailto:jurandir@edufinanceira.org.br)



*One Client*  
**ONE PROJECT**



NEW YORK / USA

853 LEXINGTON AVE SUITE 2F  
NEW YORK, NY / 10065  
+1 (212) 319 6785  
CRISTIANA@INPLUSINC.COM

RIO DE JANEIRO / BRAZIL

RUA MARIA ANGELICA 442  
JARDIM BOTANICO - RIO DE JANEIRO, RJ / 22461-151  
+55 (21) 999717661  
MARIANA@INPLUSINC.COM

WWW.INPLUSINC.COM  
IG | @INPLUSINC

**INPLUS**  
interior design



24° ENCONTRO  
INTERNACIONAL  
RELAÇÕES COM INVESTIDORES  
& MERCADO DE CAPITAIS

REALIZAÇÃO

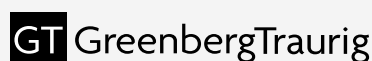
abrasca

ibri  
Instituto Brasileiro de  
Relações com Investidores



Tendências do mercado e networking com profissionais renomados

PATROCINADORES OURO



PATROCINADORES PRATA



APOIO ESPECIAL



ORGANIZAÇÃO



PARCEIROS DE MÍDIA



ENTIDADES APOIADORAS

ABRAPP | ABVCAP | AMEC | ANBIMA | ANCORD  
APIMEC BRASIL | FACPCS | IBEF SP | IBRACON

# IBRI Notícias

## Vencedor do Prêmio **APIMEC IBRI, Banco do Brasil** foca em comunicação fluida, correta, tempestiva e inovadora

Em entrevista, **Janaína Storti Prandina**, gerente-geral da área de Relações com Investidores do Banco do Brasil, ressalta o compromisso da instituição financeira em superar as expectativas do mercado.

por **JENNIFER ALMEIDA**

PÁGINA 54

IBRI realizou evento com a Bolsa de Luxemburgo, em 19 de abril de 2023, no canal do IBRI no YouTube

PÁGINA 58

IBRI promove evento sobre case de sucesso da Semantix - Deep Tech listada na Nasdaq

PÁGINA 60

Jean Leroy realiza reunião com representantes do IBRI Minas Gerais

PÁGINA 61

## Vencedor do **Prêmio APIMEC IBRI**, **Banco do Brasil** foca em comunicação fluida, correta, tempestiva e inovadora

Em entrevista, **Janaína Storti Prandina**, gerente-geral da área de Relações com Investidores do **Banco do Brasil**, ressalta o compromisso da instituição financeira em superar as expectativas do mercado.

por **JENNIFER ALMEIDA**

“Buscamos sempre superar as expectativas do mercado com uma comunicação fluida, correta, tempestiva e inovadora”, explica **Janaína Storti Prandina**, gerente-geral da área de Relações com Investidores do Banco do Brasil. Em 2022, o Banco do Brasil foi o vencedor do **Prêmio APIMEC IBRI** na categoria melhor prática e iniciativa de RI – Large Cap. “O Prêmio reflete o compromisso do Banco do Brasil com transparência, equidade e diálogo aberto e construtivo com seus acionistas e analistas de mercado”, declarou Janaína.

O Prêmio APIMEC IBRI foi idealizado há três anos pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) e pela APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) com o objetivo de agradecer as melhores práticas do mercado bem como os melhores profissionais de Relações com Investidores e analistas. Neste ano, a premiação chega a 4ª edição.

A seguir acompanhe a entrevista com Janaína Storti Prandina para a Revista RI sobre práticas de RI, comunicação com o investidor, interação com stakeholders, agenda ASG (Ambiental, Social e Governança), dentre outros temas relacionados ao dia a dia do profissional de Relações com Investidores.



**JANAÍNA STORTI PRANDINA**



**RI: Como vocês receberam a premiação de Melhor Prática e Iniciativa de RI Large Cap pelo Prêmio Apimec IBRI?**

Janaína Storti Prandina: Ter a prática de Relações com Investidores do Banco do Brasil reconhecida por entidades de mercado tão relevantes quanto a APIMEC e o IBRI é motivo de muito orgulho. Essa premiação reflete o compromisso do BB com a transparência, a equidade e o diálogo aberto e construtivo com os seus quase 1 milhão de acionistas e com os analistas de mercado.

**RI: Na sua opinião, qual é o diferencial da empresa para ter sido reconhecida pelo mercado e ganhado o Prêmio APIMEC IBRI?**

Janaína Storti Prandina: Buscamos sempre superar as expectativas do mercado com uma comunicação fluida, correta, tempestiva e inovadora. E, nesse sentido, apresentamos uma sequência de aprimoramentos que têm sido avaliados positivamente pelos diversos *stakeholders*. Essas melhorias vão desde a reformulação do site de RI e do relatório de análise do desempenho até a criação de novos materiais e adequação das mídias de interação com o mercado. Entre os exemplos estão a realização de lives trimestrais dos resultados, com tradução simultânea e intérprete de Libras, além de material de resultado com abordagens especiais para os investidores pessoa física, em linguagem mais dinâmica e acessível, a exemplo dos *pocket* vídeos dos administradores sobre os números do BB, que são publicados em nossas redes sociais do BB ou o boletim InformAções BB. Entre janeiro de 2019 e dezembro de 2022, nossa base de acionistas pessoa física mais do que dobrou e a comunicação com esse público tem sido aprofundada. Além disso, no ano passado realizamos o BB Day com o apoio da APIMEC em um formato híbrido. O evento de Relações com Investidores foi realizado no Metaverso, quando os participantes puderam conhecer mais sobre a atuação do Banco no segmento agro, nossa premiada Universidade Corporativa, o atendimento especializado a nossos clientes e as iniciativas ambientais e sociais, dentre outras.

**RI: O que não pode faltar na comunicação com o investidor?**

Janaína Storti Prandina: Os principais ativos da comunicação com o investidor são a disponibilidade e o interesse em ajudá-los a entender melhor o resultado e a abrangência dos negócios do BB. Entendemos a importância de estar pró-

“

Ter a prática de Relações com Investidores do Banco do Brasil reconhecida por entidades de mercado tão relevantes quanto a APIMEC e o IBRI é motivo de muito orgulho. Essa premiação reflete o compromisso do BB com a transparência, a equidade e o diálogo aberto e construtivo com os seus quase 1 milhão de acionistas e com os analistas de mercado.

”

ximo do mercado trazendo esclarecimentos sobre os potenciais impactos nos nossos resultados e atualizações sobre as ações tomadas para a gestão do negócio. Para isso, um aspecto essencial é a transparência, com o acesso aos acionistas a toda informação relevante sobre a situação financeira, os projetos, os riscos e as oportunidades da empresa. Outro aspecto é que essa comunicação deve ser padronizada, com os acionistas recebendo as informações de forma clara, objetiva, comparável e consistente, seguindo um fluxo definido e ferramenta adequada.

**RI: Como o Banco do Brasil gerencia a interação com seus *stakeholders*? No dia a dia, como é feito esse contato?**

Janaína Storti Prandina: Temos uma equipe voltada ao atendimento que presta auxílio direto pelos diversos canais (telefone, e-mail, Fale com RI, no nosso portal na internet, reuniões virtuais e presenciais, além do atendimento a conferências e *non-deal roadshows* no Brasil e no exterior). Além do time de RI, o Banco do Brasil faz questão de ter seus administradores presentes nas agendas com o mercado.



O Banco do Brasil tem a transparência, a ética, a responsabilidade socioambiental e o compromisso com o desenvolvimento sustentável como orientadores das práticas administrativas e negociais e dos relacionamentos com os públicos de interesse. O Banco revisou recentemente sua PRSA (Política de Responsabilidade Socioambiental), que orienta o comportamento do Banco em relação à responsabilidade socioambiental. O gerenciamento dos riscos socioambientais está inserido na gestão integrada dos riscos corporativos do BB por uma área segregada e especializada no tema. Temos ainda diretrizes específicas para os financiamentos e investimentos considerando os aspectos socioambientais.



**RI: Qual é a principal preocupação do Banco do Brasil com a questão ambiental, social e de governança? Desses três, qual é o mais crítico?**

Janaína Storti Prandina: A agenda ASG (Ambiental, Social e Governança) está em constante evolução e tem cada vez mais ganhado relevância no mercado investidor em diversas frentes. No Banco do Brasil, a sustentabilidade empresarial, mais do que uma prática, é um aspecto transversal na estratégia, na gestão dos negócios e dos processos, sempre pautada na premissa de integrar a geração de valor econômico à transparência, à governança corporativa e à responsabilidade socioambiental. Entendemos que exercemos papel transformador na sociedade na oferta de produtos e serviços, na promoção da transição para uma economia mais inclusiva e de baixo carbono e na ampliação da atuação com criação de valor, sem descuidar dos riscos e oportunidades presentes no atual cenário global, dentro da lógica ASG. O BB reconhece os desafios para o futuro e assumiu 10 compromissos para um mundo mais sustentável. Alguns deles são: a redução das emissões de gases de efeito estufa, incentivo à agricultura sustentável, promover a diversidade e a inclusão, apoiar o desenvolvimento local e regional, entre outros.

**RI: Como ocorre o gerenciamento dos riscos da empresa em termos de sustentabilidade?**

Janaína Storti Prandina: O Banco do Brasil tem a transparência, a ética, a responsabilidade socioambiental e o compromisso com o desenvolvimento sustentável como orientadores das práticas administrativas e negociais e dos relacionamentos com os públicos de interesse. O Banco revisou recentemente sua PRSA (Política de Responsabilidade Socioambiental), que orienta o comportamento do Banco em relação à responsabilidade socioambiental. O gerenciamento dos riscos socioambientais está inserido na gestão integrada dos riscos corporativos do BB por uma área segregada e especializada no tema. Temos ainda diretrizes específicas para os financiamentos e investimentos considerando os aspectos socioambientais.

**RI: Quais são os diferenciais da área de RI?**

Janaína Storti Prandina: A Unidade Relações com Investidores é a área estratégica responsável não apenas por reunir e divulgar as informações do conglomerado e atender às demandas do mercado, mas também por promover a constante

troca de experiências entre a instituição e analistas, investidores e demais *stakeholders*. Essa troca envolve interagir e se engajar com vários agentes do mercado financeiro, trazendo informações variadas e valiosas sobre as tendências e novidades do setor. Também envolve administrar as expectativas dos investidores e analistas, oferecendo um desempenho previsível e transparente. Disponibilizando informações estratégicas que projetam o futuro e o valor da empresa.

### **RI: Se pudesse dar um conselho para as empresas que estão pensando em abrir capital, qual seria?**

**Janaína Storti Prandina:** É um passo extremamente importante na vida de qualquer companhia. Com a abertura de capital, abre-se também um novo capítulo que exige transformação cultural. Para isso, as empresas precisam se preparar para a transparência e comunicação com o mercado. Abrir o capital implica maior exposição da empresa ao mercado e aos órgãos reguladores. Isso significa que a empresa terá que divulgar informações periódicas e precisas sobre seus resultados, suas operações, seus projetos e seus planos futuros. Em conjunto, a empresa terá que seguir normas rigorosas de governança corporativa, ética e *compliance* que garantam a confiança dos investidores. Além disso,

abrir capital exige boa comunicação com o mercado e com os potenciais investidores. É preciso divulgar os diferenciais da empresa, as perspectivas de rentabilidade e crescimento e os riscos associados ao negócio. Entendemos que isso é um processo constante e que deve passar por frequentes aperfeiçoamentos, a fim de manter um bom relacionamento com os acionistas já existentes e com os novos acionistas conquistados pela empresa.

### **SOBRE O PRÊMIO APIMEC IBRI**

Os vencedores da 3ª edição do Prêmio APIMEC IBRI nas sete categorias foram: (a) Melhor Analista de Valores Mobiliários – Leonardo Andrade Correa; (b) Melhor Casa de Análise de Valores Mobiliários - Banco BTG Pactual; (c) Melhor Casa de Análise Independente de Valores Mobiliários – Eleven; (d) Melhor Profissional de RI – Small/Middle Cap – Adalberto Pereira dos Santos; (e) Melhor Profissional de RI - Large Cap – Alfredo Egydio Setubal; (f) Melhor Prática e Iniciativa de RI - Small/ Middle Cap – 3R Petroleum; e (g) Melhor Prática e Iniciativa de RI – Large Cap - Banco do Brasil.

A premiação contou com o patrocínio das empresas: B3 (Brasil, Bolsa, Balcão); BNY Mellon; Innova - All Around The Brand; Madrona Advogados; MZ Group; e Luz Capital Markets - Printer. Para acompanhar a premiação na íntegra, acesse: [www.youtube.com/watch?v=z\\_EAQMxP-fE](https://www.youtube.com/watch?v=z_EAQMxP-fE)

## **24º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais divulga a programação do evento**

O 24º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais acontece entre os dias 26 e 27 de junho de 2023, no Teatro B32, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.732, em São Paulo (SP). O Encontro será 100% presencial. O evento é promovido anualmente pelo IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) em parceria com a ABRASCA (Associação Brasileira das Companhias Abertas) e abordará temas como inovações, tendências e temáticas relevantes para a área de Relações com Investidores e mercado de capitais. O 24º Encontro Internacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais já conta com o patrocínio das empresas: blendON; BNY Mellon; Bradesco; BTG Pactual; Cescon Barriou Advogados; DATEV; Greenberg Traurig; Itaú Unibanco; Luz Capital Markets – Printer; MZ; S&P Global Market Intelligence; e TheMediaGroup. Para conferir a programação do evento e se inscrever, acesse: <https://encontroderi.com.br/>

## IBRI realiza evento com a Bolsa de Luxemburgo

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) realizou evento com a **Bolsa de Luxemburgo**, em 19 de abril de 2023, no canal do IBRI no YouTube.

por **JENNIFER ALMEIDA**



### JEAN LEROY, RODRIGO MAIA e PAULA REDONDO PEREIRA

“Luxemburgo é o país com maior renda per capita do mundo, aproximadamente US\$ 140 mil por ano e é uma das maiores praças financeiras. Hoje vamos falar com **Paula Redondo Pereira**, Head of Listing and Regulatory Affairs da Luxembourg Stock Exchange, apresentou **Jean Leroy**, CEO do IBRI, no início do evento. **Rodrigo Maia**, Coordenador da Comissão de Desenvolvimento Internacional do IBRI, participou como debatedor.

A Bolsa de Valores de Luxemburgo foi fundada em 1928. “É uma Bolsa que tem um nicho específico do mercado de *bonds* (títulos de renda fixa comercializados no exterior). Ao longo dos anos, a Bolsa de Luxemburgo tem se distinguido por ser a

primeira bolsa a cotar emissões importantes como o primeiro *green bond* (títulos verdes, ou seja, papéis de dívida emitidos especificamente para financiar projetos com benefícios ambientais) do World Bank (Banco Mundial) e o primeiro *green bond* do European Investment Bank (Banco Europeu de Investimento)”, declarou.

Paula Redondo Pereira afirmou que “já estamos bem implementados no Brasil com grandes companhias. São 13 emissores brasileiros.

“Somos o ponto central entre emissores e investidores e uma plataforma que liga emissores a autoridades responsáveis



As boas práticas são universais. É preciso ter profundo conhecimento do produto que vai listar e estar preparado para responder a todas perguntas”, frisou. Além disso, ela ressaltou a importância da transparência e a realização de pre-road show, ou seja, se reunir com potenciais investidores para “testar as águas”. “Pode ser uma boa prática.



pela aprovação dos prospectos. Nosso trabalho não começa apenas no momento da listagem. Há todo um trabalho preliminar em que acompanhamos toda a preparação da documentação necessária para a cotação, fazemos a listagem, depois *trading* no mercado secundário e, em seguida, o *post-trading* e disponibilizamos informações para o mercado”, explicou Paula Pereira.

Rodrigo Maia perguntou o que é necessário a um profissional de Relações com Investidores preparar para liderar uma emissão de *bonds* na Bolsa de Luxemburgo, especialmente se for um *green bond*. Paula Pereira informou que não há requisitos adicionais quando se compara com outras Bolsas, ou seja, é seguido “o *framework* de prospecto exigido pelos reguladores da União Europeia”.

Durante a apresentação, a executiva da Bolsa de Luxemburgo falou sobre os tipos de *bonds* que podem ser emitidos na Bolsa como *green bonds*, *social & sustainability bonds*, *sustainability linked bonds* e, mais recentemente, os *gender focused bonds* que têm como projetos ou iniciativas para promover a diversidade de gênero.

#### EDUCAÇÃO CONTINUADA

Paula Pereira fez menção à importância do treinamento a respeito de temas de sustentabilidade para todos os profissionais. Sabendo dessa importância, a Bolsa de Luxemburgo criou a LGX (Luxembourg Green Exchange ou Bolsa Verde de Luxemburgo) Academy, que oferece três cursos: Fundamentals of Sustainable Finance (Fundamentos de Finanças Sustentáveis), Products and Standards (Produtos e Padrões) e Sustainable Bonds Ecosystem (Ecossistema de Títulos de Dívida Sustentáveis). “São três módulos muito práticos e o que os distingue de outros cursos é que compartilhamos nos-

sa experiência de receber e listar *green, social & sustainability bonds* diariamente”, declarou.

Jean Leroy anunciou que o IBRI está em tratativa para trazer cursos *on-line* para os RIs do Brasil em parceria com a Bolsa de Luxemburgo. “O IBRI tem fomentado muito o desenvolvimento profissional do RI”, complementou Rodrigo Maia.

Maia solicitou que Paula Pereira fornecesse algumas dicas para os profissionais de Relações com Investidores de como lidar com o investidor europeu. “As boas práticas são universais. É preciso ter profundo conhecimento do produto que vai listar e estar preparado para responder a todas perguntas”, frisou. Além disso, ela ressaltou a importância da transparência e a realização de *pre-road show*, ou seja, se reunir com potenciais investidores para “testar as águas”. “Pode ser uma boa prática”, acrescentou.

Já no que diz respeito aos *green bonds* (títulos verdes), a dica da executiva da Bolsa de Luxemburgo foi que os profissionais de RI devem ter “amplo conhecimento sobre as políticas de sustentabilidade da companhia”. “Os investidores estão muito interessados em saber como as companhias estão se posicionando em relação a esses temas”, observou.

Em sua mensagem final, Paula Pereira enfatizou que sustentabilidade vai ser um tema presente hoje e amanhã, ou seja, não é um tema da moda. “É um tema com futuro e estará em todos os setores da sociedade”, concluiu. Jean Leroy agradeceu a participação de todos e informou que a íntegra do evento está disponível no canal do IBRI no YouTube.

Para acompanhar o evento na íntegra, acessar: [www.youtube.com/watch?v=nSpxmdls0Kk](https://www.youtube.com/watch?v=nSpxmdls0Kk)

## IBRI promove evento sobre case de sucesso da Semantix

O IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) realizou o evento “Semantix – a 1ª Deep Tech da América Latina listada na Nasdaq”, no dia 14 de abril de 2023. A videoconferência foi organizada pela Comissão de Educação e Inovação do Instituto e transmitida no canal do IBRI no YouTube.



### JEAN LEROY, LEONARDO SANTOS e AUGUSTO VILELA

No início do evento, **Jean Leroy**, CEO do IBRI, deu as boas-vindas a todos e explicou que a Semantix é uma empresa fundada em 2010 e está presente no Brasil, Estados Unidos, México e Colômbia. Na ocasião, participaram do evento: **Leonardo Santos**, CEO da Semantix; e **Augusto Vilela**, Diretor de Relações com Investidores da Semantix.

Leonardo Santos contou um pouco sobre a história da empresa e disse que tudo começou quando estava fazendo um curso de Strategy, Innovation & Technology em Stanford, nos Estados Unidos. “Ali eu vi a oportunidade que estava surgindo com a criação de tecnologias de uma forma escalável e heterogênea e que poderiam interoperabilizar em tecnologias de legado. É como Oracle, Microsoft, IBM, porém num custo muito inferior”, explicou.

De acordo com ele, a Semantix nasceu com o propósito de

ajudar as empresas brasileiras a utilizarem dados de uma forma escalável, com custo menor e gerando valor em cima do dado. “Nosso objetivo é extrair a complexidade que existe nessa orquestração de tecnologias e de dados de forma simples, ágil, por meio de eficiência em custo e de uma forma *all in one* e, claro, preparado para atender o mercado corporativo com as principais certificações”, detalhou.

“Para mim é um privilégio fazer parte de uma companhia que está levando tecnologia brasileira para o mundo e com inovação de ponta”, descreveu Augusto Vilela ao falar sobre a experiência de Relações com Investidores em uma empresa listada na Nasdaq (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) dos Estados Unidos.

Para acompanhar na íntegra da videoconferência, acessar o link: [www.youtube.com/watch?v=HWwmbkdcLY](https://www.youtube.com/watch?v=HWwmbkdcLY)

# Jean Leroy realiza reunião com representantes do **IBRI Minas Gerais**

Jean Leroy, CEO do IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores), fez suas primeiras reuniões presenciais com representantes da regional IBRI Minas, em Belo Horizonte, em 13 e 14 de abril de 2023. “Excelentes discussões e simpática acolhida mineira. Gratidão Marina Miranda pela organização”, destacou. Marina de Magalhães Miranda, Diretora Regional do IBRI Minas Gerais, ressalta que “foi uma grande honra receber nosso ilustre CEO, Jean Leroy”.

Durante dois dias de visita, foi realizada uma agenda com conversas com profissionais de Relações com Investidores e áreas estratégicas das empresas Log, Urba, AVB - Aço Verde do Brasil, Cemig - Companhia Energética de Minas Gerais, COPASA, Mercantil do Brasil, Pif Paf Alimentos e Reframax Engenharia Ltda. “Também tivemos a oportunidade de nos encontrar com a visita internacional da Naya Bermudez, presidente da Fordham Investor Relations Association, que realiza um belíssimo trabalho nos Estados Unidos e cada vez mais fortalece a parceria com o IBRI para levarmos conhecimento de alto nível aos nossos associados”, comentou Marina Miranda.

“Estreitando os laços com os amigos do IBRI, nos reunimos em Belo Horizonte para um almoço descontraído e com excelentes trocas de experiências”, descreveu Naya Bermudez sobre o encontro.



Tivemos a oportunidade de nos encontrar com a visita internacional da Naya Bermudez, presidente da Fordham Investor Relations Association, que realiza um belíssimo trabalho nos Estados Unidos e cada vez mais fortalece a parceria com o IBRI para levarmos conhecimento de alto nível aos nossos associados.



Segundo Marina Miranda, a demanda pela “agenda foi grande e, certamente, ensejará novas iniciativas”. “Agradeço a receptividade e a agenda de todos os participantes e coloco-me à disposição para continuarmos juntos nessa trajetória de sucesso”, concluiu.

## Novos Associados do **IBRI**

Ariana De Cesare Pereira (GERDAU); Flavia do Valle; Jamile Oliveira (SANEPAR); Marco Rabello (UNIPAR); Raquel Bittencourt Smolka (ENAUTA); Ricardo Garcia Gonçalves (SANEPAR); e Rubens Alves de Souza (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL).

# Leia na **RI!**

a revista do Mercado de Capitais.

**REVISTA RI: 25 ANOS DE HISTÓRIA NO MERCADO**



**RI**  
RELAÇÕES COM INVESTIDORES  
www.revista**RI**.com.br

**TSUNAMIS CORPORATIVOS**  
POR QUE ACONTECEM?  
por **CIDA HESS** e **MÔNICA BRANDÃO**

**BATE-PAPO COM ChatGPT**  
SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL & RELAÇÕES COM INVESTIDORES  
por **STEVEN WADE**

**ESTAMOS NO MELHOR MOMENTO PARA VOLTAR A INVESTIR EM STARTUPS**  
por **GABRIEL SIDI VIEIRA**

**ENTREVISTA**  
**Ronnie Nogueira**  
Publisher e Diretor Editorial, **Revista RI**  
O editor da **Revista RI** fala sobre a trajetória de 25 anos à frente da principal e mais longeva revista do mercado de capitais brasileiro.  
por **SONIA CONSIGLIO**

**n°269**  
MAR 2023

ISSN 1982-1824 | R\$ 20,00  
9771982182008 03249



[www.revistaRI.com.br](http://www.revistaRI.com.br)



# Registro de *influencers* pela CVM é uma ação necessária

No dia 19 de abril, último, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publicou seu estudo sobre *influenciadores digitais e o mercado de capitais*, realizado com o objetivo de investigar a possível regulamentação da relação comercial entre esses influenciadores e participantes do mercado de valores mobiliários regulados pela CVM. Essa é a informação dada pelo órgão no momento de apresentar o levantamento à sociedade.

por **VICENTE GUIMARÃES**

A princípio, a ideia de regularização dos influenciadores visa dar mais transparência à atividade. Isso porque nem todos são verdadeiramente independentes. Há quem seja contratado de corretoras ou gestoras, podendo assim fazer propaganda de produtos financeiros de interesse dos contratantes. Daí a regulamentação dos influenciadores ser uma etapa importante e necessária dentro do mercado porque dá ao investidor a possibilidade de fazer consultas em canais oficiais sobre o profissional que ele resolveu seguir. E os números revelados pela pesquisa da CVM provam que está na hora de algo ser feito.

Nada menos do que 73% dos entrevistados afirmam ter aprendido a investir por meio de canais do YouTube/Influenciadores. Outros 45% aprenderam em plataformas online e 31% com a ajuda de amigos. Na sequência aparecem as seguintes respostas: Mídia impressa (jornais, revistas e livros), 20%; Podcasts, 18%; Em cursos presenciais, 9%; Ajuda do gerente ou assessor financeiro, 7%; Rádio, 1%; Outros, 13%.

Como se vê, a maioria esmagadora teve como base os ensinamentos de *influencers*. Sabemos que neste meio há muita gente competente, mas também muitos picaretas. Então nada mais correto do que adotar medidas que aumentem a segurança dos investidores na jornada de aprender e de

“

**Daí a regulamentação dos influenciadores ser uma etapa importante e necessária dentro do mercado porque dá ao investidor a possibilidade de fazer consultas em canais oficiais sobre o profissional que ele resolveu seguir. E os números revelados pela pesquisa da CVM provam que está na hora de algo ser feito.**

”



**Parte do problema é cultural. Você aceitaria ser operado por um “médico” que não tem CRM? Compraria um imóvel irregular sem o projeto de um engenheiro formado? Então, por que as pessoas seguem conselhos financeiros de “estranhos” sem formação e sem registro na CVM ou na Apimec? A mudança desse comportamento é primordial para que os meios de controle e segurança do mercado funcionem em benefício de todos.**



montar uma carteira de investimentos sólida. Mas, possivelmente, a preocupação da CVM vai além dessa questão de transparência. Digo isso por conta dos recentes acontecimentos envolvendo influenciadores financeiros do Brasil e de outros países.

Para citar dois exemplos, no dia 12 de abril, a Polícia Civil de Minas Gerais prendeu um “empresário, investidor e trader” – assim ele se intitulava – que aplicava golpes por meio do Instagram. Segundo as autoridades, ele pode ter causado prejuízo de R\$ 100 milhões a investidores que o seguiam. No final do ano passado, nos Estados Unidos, oito influenciadores foram acusados de fraude ao criarem um esquema que lhes rendeu cerca de US\$ 100 milhões.

Eles se utilizavam do Twitter e do Discord para aplicar o golpe que consistia em convencer os seguidores a comprarem uma determinada ação que subia de valor por causa da alta procura. Porém, sem avisar ninguém, eles vendiam as próprias ações assim que elas atingiam um patamar lucrativo e os seguidores, sem saber, ficavam posicionados naquele papel que voltava a cair e se transformava em mico.

São fraudes que causam grandes prejuízos. Então, se o trabalho de influenciador financeiro for devidamente regulamentado, pelo menos os interessados no mercado financeiro terão um canal para averiguar a ficha do profissional. Se não estiver na lista da CVM pode ser descartado de imediato.

Obviamente que a simples regulamentação não acabará com as fraudes porque nem tudo dá para ser controlado.

Parte do problema é cultural. Você aceitaria ser operado por um “médico” que não tem CRM? Compraria um imóvel irregular sem o projeto de um engenheiro formado? Então, por que as pessoas seguem conselhos financeiros de “estranhos” sem formação e sem registro na CVM ou na Apimec? A mudança desse comportamento é primordial para que os meios de controle e segurança do mercado funcionem em benefício de todos.

Recomendar ações, FIIs ou carteiras de forma pública é uma atividade regulada pela instrução CVM 598/18, sendo obrigatório o credenciamento profissional junto à Apimec. Portanto, recomendações públicas (em redes sociais) feitas por influenciadores que não atendem à essa norma, constituem crime de exercício ilegal de atividade profissional. Corretoras, gestoras e casas de análise que trabalham dentro das normas contratam profissionais com formação e experiência para que eles dêem a seus clientes recomendações baseadas em critérios técnicos e 100% independentes.

Por isso, a CVM está certa em seu trabalho. Pense em tudo isso antes de começar a seguir qualquer pessoa. **RI**



**VICENTE GUIMARÃES**  
é CEO da VG Research.  
[contato@vicenteguimaraes.com.br](mailto:contato@vicenteguimaraes.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.

# RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE ENGIE 2022

Acesse o nosso  
Relatório de  
Sustentabilidade  
2022 neste QR  
CODE:



É cuidando do planeta que a gente cuida de você

Para quem se preocupa com o mundo, o futuro é sempre um assunto do presente. É por isso que a ENGIE vem investindo cada vez mais em soluções que estão transformando a maneira como nos relacionamos com o planeta e com as pessoas.

**Saiba mais sobre nossas iniciativas que geram oportunidades, sustentabilidade e crescimento.**



## MEIO AMBIENTE & CLIMA

- De 2016 a 2022, mais de R\$ 20 bilhões investidos em novos ativos que promovem a transição energética
- 95,9% de capacidade própria de energia renovável
- Mais de 1.600 km<sup>2</sup> de área de reservatórios
- Mais de 6.800 km de perímetro de reservatórios fiscalizados e conservados



## SOCIAL

- Zero acidente de trabalho fatal ou grave
- Fortalecimento dos programas de diversidade, equidade e inclusão, com ações afirmativas para mulheres e PcD
- 100% dos fornecedores analisados por critérios socioambientais e éticos
- R\$ 21,4 milhões em investimentos nas comunidades das quais fazemos parte



## GOVERNANÇA

- Presente no Novo Mercado, segmento de listagem das empresas com mais alto nível de governança corporativa da B3
- Programa de Integridade e Comitê de Ética ativos, acompanhados pelo Conselho de Administração
- Área dedicada de compliance e controles internos, com verificação externa realizada anualmente

