

**A** cursos de  
**M**atualização

**Melhores Práticas em Gestão  
de Recursos**

## Práticas de Governança

Breve histórico BR Invest Consult

Contexto regulatório – a Evolução da regulação dos Investimentos

Como os sócios e executivos participam da linha de comando do negócio

Visão pragmática de políticas internas e manuais obrigatórios (CVM/Anbima)

Como estruturar e controlar evidências, agenda de eventos, prazos e obrigações

Racionalização de processos internos

O uso de colegiados e comitês em questões centrais

Controles operacionais básicos e o seu uso para melhora da governança

A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores

## Breve histórico BR Invest Consult

Contexto regulatório – a Evolução da regulação dos Investimentos

Como os sócios e executivos participam da linha de comando do negócio

Visão pragmática de políticas internas e manuais obrigatórios (CVM/Anbima)

Como estruturar e controlar evidências, agenda de eventos, prazos e obrigações

Racionalização de processos internos

O uso de colegiados e comitês em questões centrais

Controles operacionais básicos e o seu uso para melhora da governança

A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores

## A primeira consultoria focada no CICLO de Investimentos



Atuando em 3 pilares





Lideraram  
atividades de  
representação na  
ANBIMA por  
10 anos



**Têm sólida  
formação  
acadêmica**



**Ampla experiência  
em instituições  
financeiras e  
escritórios de  
advocacia**

**Sócios – BR INVEST CONSULT**

# Bagagem acadêmica e de mercado

QUEM?	José Brazuna	Raphael Castro
<b>Formação</b>	<b>Administração</b> ✓ MBA  ✓ Pós e Graduação 	<b>Direito</b> ✓ Mestre e Graduação 
<b>CV</b>	+20 anos de mercado Liderou a representação de Fundos da ANBIMA de 2003 a 2008	+20 anos de mercado Gerente Jurídico e Tributário da ANBIMA entre 2005 e 2009
         		

# Abordagem *business oriented*

- ✓ *Adesão às normas de forma pragmática*
- ✓ *Compliance como consequência, não como causa*



## Regulação e Autorregulação



**Startup** de gestoras,  
consultorias, administradoras,  
distribuidoras, Family Offices,  
AAIs...

Relatórios  
Periódicos  
CVM

**Due  
Diligence**

Habilitação  
CVM e  
Anbima

**Políticas, manuais,  
Governança e  
Processos**

**Suporte em  
questionamentos  
de reguladores**

## Preventivo e Estratégico



**Diagnóstico** do *business* às  
mudanças regulatórias

(ajustes em políticas, processos e evidências)

**Terceirização**  
(*compliance, DD e  
processos*)

**Adaptações  
a mudanças**

Estruturação de  
Distribuição

**Prospecção de  
negócios e  
oportunidades  
estratégicas**

cursos de  
atualização

# Principais clientes e parceiros

BR INVEST  
CONSULTING  
SERVICES  
Governança e Visão

BW GI  
BRASIL WARRANT  
GESTÃO DE INVESTIMENTOS

JOURNEY  
CAPITAL

K1  
CAPITAL HUMANO  
Planejamento Financeiro

SuperRico

EVOLVECAPITAL

CrossRegional®

VITA  
INVESTIMENTOS

QUASAR  
ASSET MANAGEMENT

GOW  
CAPITAL

1618  
INVESTIMENTOS  
a CBH Group company

HORIZONTE  
INVESTIMENTOS

Maxiplan®  
multi family office  
Investimentos, Patrimônio Familiar, Consultoria.

GATE INVEST

seven  
invest

CFA Society  
Brazil

BARIGUI  
Asset Management

PARCITAS  
INVESTIMENTOS

pwc

PLANEJAR  
Associação Brasileira de Planejadores Financeiros

SP GESTAO DE  
RECURSOS

BARCELLOS  
TUCUNDUVA  
ADVOGADOS  
Desde 1954

M  
MAR  
CAPITAL

InvestPartner  
Investimentos

n<sup>2</sup>

AURO  
CAPITAL

## Contexto regulatório – a Evolução da regulação dos Investimentos

Como os sócios e executivos participam da linha de comando do negócio

Visão pragmática de políticas internas e manuais obrigatórios (CVM/Anbima)

Como estruturar e controlar evidências, agenda de eventos, prazos e obrigações

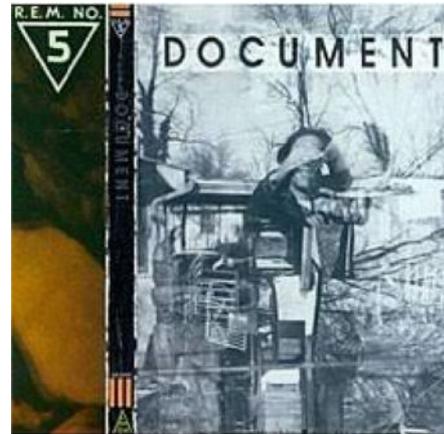
Racionalização de processos internos

O uso de colegiados e comitês em questões centrais

Controles operacionais básicos e o seu uso para melhora da governança

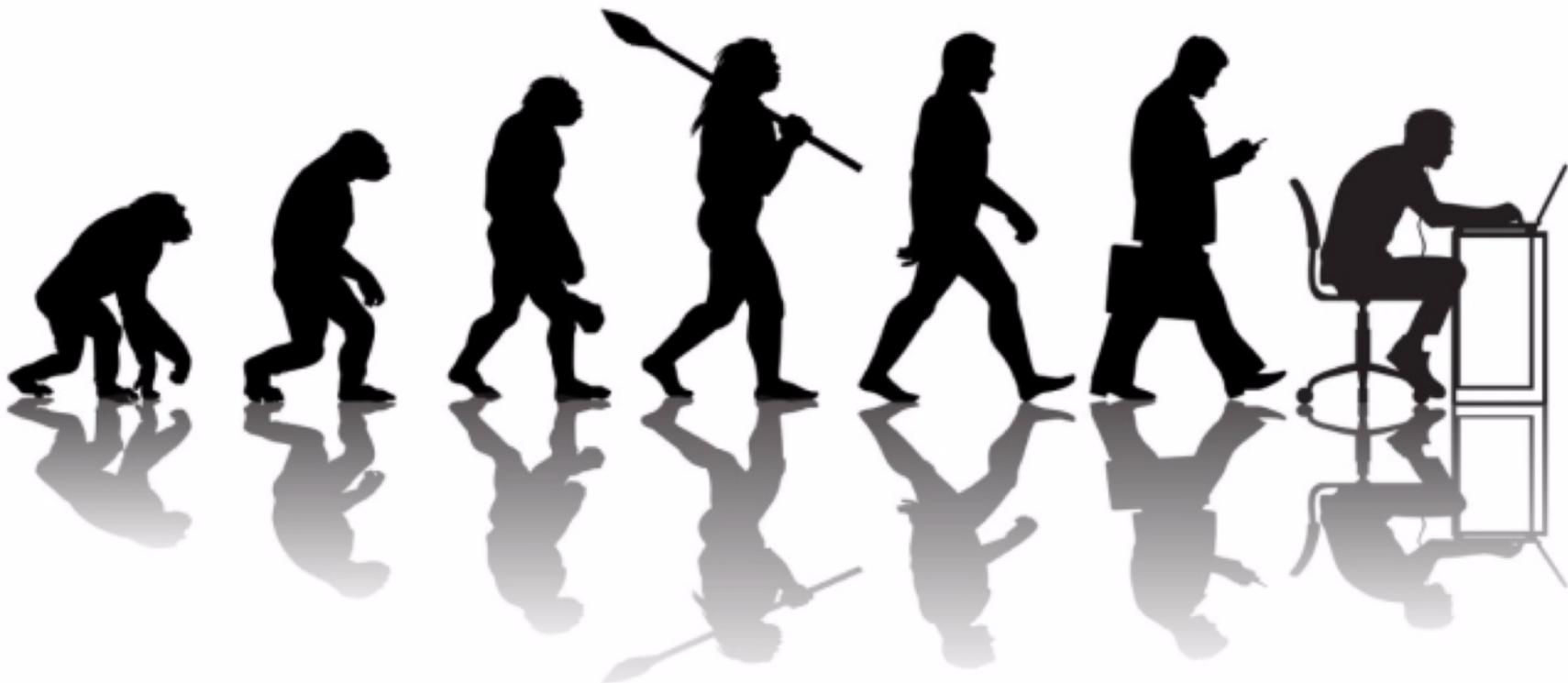
A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores

***“It’s the end of the  
world as we know it,  
and I feel fine”***



**R.E.M.  
1987**

# Evolução da Regulação de Investimentos CVM (2000-2020)



<b>CICLO PRODUTOS (2000/2010)</b>	<b>CICLO SERVIÇOS AO MERCADO (2010/2015)</b>	<b>CICLO SERVIÇOS AO INVESTIDOR (2015/2020)</b>
FIDC (2002), FIP (2003), Ofertas Públicas (2003), Fundos tradicionais (2004), CRI (2004), Bolsas (2007) e Oferta 476 (2009)	Intermediários / Negociação (2011) Custódia (2013) Administração e Gestão (2015)	Consultor de Valores Mobiliários (2017) <i>Plataforma de Crowdfunding</i> (2017) AAI (2020?)

# REGULATÓRIO *(pelo menos hoje...)*

<b>BUSINESS</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>VÍNCULO (\$\$\$)</b>	<b>DISTRIBUIÇÃO</b>
AAI	Captação de Clientes	<b>DISTRIBUIDOR</b>	SEMPRE
Consultor CVM	Recomenda Aconselha	<b>CLIENTE</b>	NUNCA
Gestor CVM	Gestão Discricionária	FUNDO/COTISTA	PODE

O que DEVE	O que NÃO PODE
Prospecção de clientes para o DISTRIBUIDOR (comissões e rebates)	Dar a entender independência ou se vincular a mais de um DISTRIBUIDOR <sup>(1)</sup>
Receber ordens	Representar clientes ou usar senhas
INFORMAR sobre os produtos e serviços	Recomendar/orientar/aconselhar Relatórios, analisar cenários, opinar, dar consultoria etc.
Auxiliar o cliente na execução do <i>suitability</i>	Produtos inadequados ao perfil

(1) Permitido para cotas de fundos

(TPs/ativos bancários/seguros/previdência tampouco requerem exclusividade)

O que DEVE	O que NÃO PODE
Buscar TODOS OS PRODUTOS DO MERCADO	Estruturar/originar/distribuir Receber comissões e rebates <sup>(1)</sup>
Recomendar/orientar/aconselhar Relatórios, analisar cenários, opinar, dar consultoria etc.	Representar clientes ou usar senhas Receber ordens
<i>Suitability</i> Próprio	Produtos inadequados ao perfil

<sup>(1)</sup> Permitido rebate apenas nos casos de investidores *profissionais*, com termo de ciência assinado

# ZONA CINZENTA ?

**AAI**

**CONSULTOR**

*SUITABILITY* – DEVER de verificar a adequação de produtos

**ICVM 497 é ambivalente: não cita as palavras “assessoria”, “recomendação”, “sugestão”, “indicação” ou “aconselhamento”**

E... quando menciona “consultoria”, é no sentido de VETO  
(art. 13, IV)

Ofício recente da CVM já reconheceu o uso da expressão  
“assessoria” para um AAI

**Audiência Pública 03/19 (AAI) vai ser um bom debate em 2020!**

O que DEVE	O que NÃO PODE
Gerir fundos e carteiras	Receber remuneração de terceiros <sup>(1)</sup>
Respeitar o mandato	Alocar sem análise ou fora dos limites
Gerenciar risco, liquidez, crédito etc.	Atuar em conflito com o cliente ou prometer rentabilidade
Atuar em defesa dos investidores ( <i>proxy voting</i> )	Gerar receitas indevidas c/os ativos geridos

<sup>(1)</sup> Salvo nos casos de fundos/carteiras direcionados apenas a investidores profissionais, com termo de ciência assinado

# Quadro Resumo 1

	<b>AAI</b>	<b>Consultor CVM</b>	<b>Gestor CVM</b>
<b>Distribuição VMs</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Sim<sup>(1)</sup></b>
<b>Distribuição não VMs</b>			<b>Não</b>
<b>Aconselhamento</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>	-
<b>Planejamento Financeiro</b>	<b>Sim<sup>(2)</sup></b>	<b>Sim</b>	<b>Sim<sup>(3)</sup></b>
<b>Discricionariedade</b>	<b>Não</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>

- (1) Pode distribuir seus fundos - se for instituição financeira, de forma segregada, pode distribuir uma ampla gama de produtos**
- (2) Não pode prestar este serviço remunerado no CNPJ de AAI, necessário segregar**
- (3) Necessário segregar**

# Quadro Resumo 2

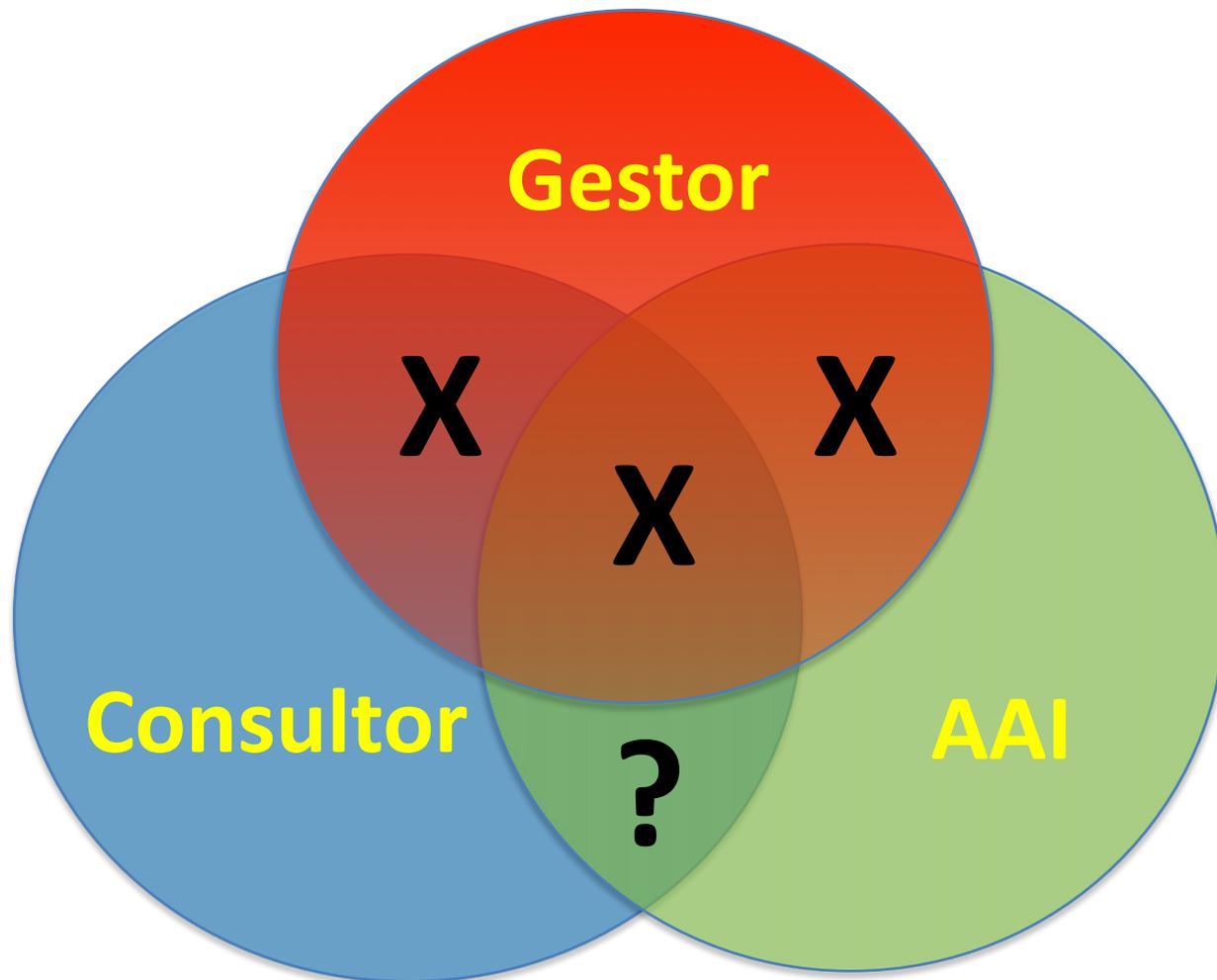
Quem?	Relação com o cliente	Recomenda	\$\$	Políticas Internas	Diretores Estatutários
AAI	<b>DISTRIBUIDOR</b>				
Consultor CVM	<b>CONTRATUAL</b>	<b>MERCADO TODO</b>	<b>PAGA PELO CLIENTE*</b>	<b>PRÓPRIAS</b>	<b><i>NO MÍNIMO 2</i></b>
Gestor CVM	<b>CONTRATUAL OU ADESÃO</b>	-			

**Maior liberdade vem sempre acompanhada de maiores responsabilidades**

\* Pode receber rebate no caso de clientes profissionais, mediante assinatura de termo de ciência

# Quadro Resumo 3

	<b>Consultor CVM</b>	<b>Gestor CVM</b>
<b>POLÍTICAS INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Formulário de Referência</b></li><li>• <b>Código de Ética</b></li><li>• <b>Política de <i>Compliance</i></b></li><li>• <b>Políticas de Investimentos Pessoais</b></li><li>• <b>Itens obrigatórios nos “contratos” com o cliente/fundo</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>PCN</b></li><li>• <b>Políticas de:</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Risco, Liquidez e Crédito</b></li><li>✓ <b>Rateio de Ordens</b></li><li>✓ <b>Confidencialidade e Cybersegurança</b></li><li>✓ <b>Prestadores de serviços</b></li><li>✓ <b>Política de PLD/AML</b></li><li>✓ <b>Política de <i>Proxy Voting</i></b></li></ul></li></ul>



**Debate sobre a nova regulamentação de AAI em 2020  
deve elucidar a “grey zone” (??)**

## Como os sócios e executivos participam da linha de comando do negócio

Visão pragmática de políticas internas e manuais obrigatórios (CVM/Anbima)

Como estruturar e controlar evidências, agenda de eventos, prazos e obrigações

Racionalização de processos internos

O uso de colegiados e comitês em questões centrais

Controles operacionais básicos e o seu uso para melhora da governança

A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores

# Como sócios e executivos participam da linha de comando

Na montagem da gestora, evitar: (i) foco excessivo no produto; ou (ii) generalismo (querer se habilitar para tudo sem ter estrutura); e (iii) pensar que dá para montar uma gestora “plug and play”.

Comitês precisam ser relevantes (eles são o DNA da empresa). Só não são se não foram pensados no formato correto. No futuro, acho que teremos conselhos de administração como algo positivo.

Muita vezes ainda há uma visão “pobre” do negócio em termos institucionais, de planejamento de longo prazo, marketing, papel social, legado, etc.

## **Visão pragmática de políticas internas e manuais obrigatórios (CVM/Anbima)**

Como estruturar e controlar evidências, agenda de eventos, prazos e obrigações

Racionalização de processos internos

O uso de colegiados e comitês em questões centrais

Controles operacionais básicos e o seu uso para melhora da governança

A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores

# Visão pragmática de Políticas internas e Manuais



Excesso de “juridiquês”, condicionantes e hipóteses são o principal erro. Seja afirmativo. Mesmo havendo uma tendência de reguladores colocarem certas “ciladas”.

Desafio: a regulação tem sido muito genérica, enquanto as gestoras tem cada vez mais atuado em nichos. Vale mais a pena brigar pelos seus pontos, do que escrever políticas que podem te comprometer

A realidade? Os colaboradores não vão ler tudo... Nos treinamentos, e no dia a dia, foque nos pontos centrais de risco para o seu negócio. Crie uma cultura de governança na prática.

Faça uma “tabela” dos seus prazos e controles, com agendamentos, documentos padrão, e organize uma estratégia gradual de implementar a governança.

Faça uma ponderação baseada em risco, no que diz respeito a prioridade de controle. Necessário ser racional neste sentido. O regulador adotou a supervisão baseada em riscos, então, pense também o que é especialmente relevante.

## Como estruturar e controlar evidências, agenda de eventos, prazos e obrigações

Racionalização de processos internos

O uso de colegiados e comitês em questões centrais

Controles operacionais básicos e o seu uso para melhora da governança

A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores



# Melhores Práticas em Gestão de Recursos

**Revista Capital Aberto**

**Raphael Velly de Castro**

**Julho 2020**

## Racionalização de processos internos

O uso de colegiados e comitês em questões centrais

Controles operacionais básicos e o seu uso para melhora da governança

A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores

# Processos Internos - Racionalização

- Atividade de gestão vem passando por várias mudanças que demandam atenção de seus agentes:
  - maior complexidade regulatória/autorregulatória;
  - desafios de performance num ambiente de baixa histórica de juros;
  - maior demanda por produtos/rentabilidade diferenciados;
  - maior competição;
  - Maior controle sobre a atividade e seus agentes
- Conjuntura leva à necessidade urgente de diferenciação entre os *players*, não há vantagem competitiva desprezível
- Reflexo disso: aperfeiçoamento (necessário) de processo internos
  - controles de dia-a-dia (risco, liquidez, concentração, comitês, contratos, relatórios etc.);
  - documentos e rotinas internos (políticas, atas, informes, pessoal etc.);
  - comunicação com reguladores/autorreguladores;

**Resultado: racionalização vs. perda de controle**

## O uso de colegiados e comitês em questões centrais

Controles operacionais básicos e o seu uso para melhora da governança

A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores

# Racionalização - Colegiados

- Importante: colegiados **NÃO são obrigatórios**, nem pela CVM, nem pela ANBIMA

Ofício Circular CVM/SIN nº 10/2015		
Categoria Gestor	Diretor 1	Diretor 2
<b>Obrigatórios</b>		
Diretor Gestão	X	
Diretor <i>Compliance</i>		X
Diretor Risco		X
Diretor PLD		X
<b>Eletivos</b>		
Diretor Consultoria <sup>(*)</sup>	X	
Diretor <i>Suitability</i>	X	
Diretor Distribuição	X	
(*) Diretoria de consultoria <u>não pode mais ser acumulada</u> pelo responsável pela gestão, desde a edição da ICVM 592		

# Racionalização - Colegiados

- Prós:

- “despersonalização” das decisões;

- disciplina de rotinas;

- favorece a formalização/gerações de evidências;

- possibilita maior controle e transparência;

- favorece a recuperação do racional das decisões

- seleção e aquisição de ativos de crédito privado;

- alocação das carteiras/desinvestimentos;

- aprovação de novos produtos/clientes

- facilita o acompanhamento /monitoramento das operações;

- facilita a elaboração dos relatórios anuais da CVM

## Controles operacionais básicos e o seu uso para melhora da governança

A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores

# Controles Básicos

- Dia-a-dia da operação:
  - negociações (compra e venda de ativos);
  - concentração;
  - liquidez;
  - risco;
  - votos dados/assembleias
- Governança
  - comitês (atas, documentos, informações etc.);
  - decisões “macro” (reuniões de sócios, comitês executivos);
  - relatórios;
  - decisões gerenciais de cada departamento
- Outros
  - outras atividades (se existentes: distribuição, consultoria etc.);
  - relações com terceiros (distribuidores, fornecedores, contratações em geral);
  - comunicação com reguladores/autorreguladores (DECs, FRs, relatórios anuais, SSM);
  - Lista Restrita

# Práticas de Governança

**A importância do stewardship code e do exercício do voto pelos gestores**

# *Stewardship* (Investimentos e Código)

- **Conceito:**

- **“steward”**: tomar conta, gerenciar, diligenciar, manejar, controlar, operar, direcionar (...)
- início com o *Stewardsdship Code* do *Financial Reporting Council* – FRC, no Reino Unido, em 2010
- **investimentos**: transcende a simples questão do voto – conceito é mais amplo
- papel do gestor não se resume a negociar ativos para as carteiras sob sua responsabilidade
- hignidez do mercado, ASG, voto, equidade societária, dever fiduciário etc.
- <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/07/24/the-investment-stewardship-ecosystem/>
- <https://www.investopedia.com/terms/s/stewardshipgrade.asp>

- **Código de *Stewardship* da AMEC:**

- 7 princípios
  - ✓ implementar e divulgar programa de *stewardship*;
  - ✓ implementar e divulgar mecanismos de administração de conflitos de interesses;
  - ✓ considerar aspectos ASG nos seus processos de investimento e atividades de *stewardship*;
  - ✓ monitorar os emissores de valores mobiliários investidos;
  - ✓ serem ativos e diligentes no exercício dos seus direitos de voto;
  - ✓ definir critérios de engajamento coletivo;
  - ✓ dar transparência às suas atividades de *stewardship*

## *Stewardship* (Investimentos e Código – cont.)

- **Regulamento de *Stewardship* da AMEC:**

- prevê a entrega de um relatório anual pelos aderentes em até 90 (noventa) dias contados após o fim do ano-calendário a que se refere
- Relatórios são classificados por uma comissão da AMEC em “satisfatório”, “regular” ou “insatisfatório”
- Sanções prevêem:
  - ✓ advertência privada (um relatório considerado insatisfatório);
    - ❑ nesse caso, a instituição deve apresentar, em até 6 (seis) meses, um Plano de Ação com providências para melhor atender ao Código
  - ✓ opção entre suspensão do uso do selo AMEC de *Stewardship* até a aprovação do respectivo Plano de Ação/apresentação próximo relatório **OU** cassação do direito de uso do selo e exclusão definitiva da lista de aderentes ao Código (dois relatórios insatisfatórios seguidos ou no caso do terceiro relatório intercalado nos 7 (sete) anos anteriores;
  - ✓ cassação do direito de uso do selo e exclusão definitiva da lista de aderentes ao Código (três relatórios insatisfatórios seguidos ou no caso do quarto relatório intercalado nos 7 (sete) anos anteriores;
  - ✓ **Obrigatório** para todos os aderentes a partir do fechamento do ano-calendário de 2021



**[www.brinvestconsult.com](http://www.brinvestconsult.com)**

**Av. Brigadeiro Faria Lima, 3015/141  
01452-000 – São Paulo - SP**

- ✓ **José Brazuna**
- ✓ **[jb@brinvestconsult.com](mailto:jb@brinvestconsult.com)**
- ✓ **11-97158-9878**
  
- ✓ **Raphael Castro**
- ✓ **[ph@brinvestconsult.com](mailto:ph@brinvestconsult.com)**
- ✓ **11-98447-1018**