



Oi S.A. – In Judicial Reorganization

Federal Taxpayers' Registry (CNPJ/ME) No. 76.535.764/0001-43

Board of Trade (NIRE) No. 33.3.0029520-8

Publicly-Held Company

NOTICE TO SHAREHOLDERS

Oi S.A. – In Judicial Reorganization ("Company") hereby informs its shareholders and the market in general that, last night, the Distance Voting Bulletin ("BVD") of the Company's Extraordinary General Meeting called for March 6, 2023 ("Meeting") was resubmitted. The resubmission of the BVD is due to the inclusion of a list of members to compete for the eventual election of members of the Board of Directors, indicated by the shareholders TEMPO CAPITAL PRINCIPAL FUNDO DE INVESTIMENTO DE AÇÕES, VICTOR ADLER and VIC DTVM S/A, holders, jointly, of more than 1% of the common shares issued by the Company, as per the Notice to Shareholders disclosed by the Company on February 10, 2023. The slate of candidates was included in item 11 of the BVD and the information in items 7.3 to 7.6 of Reference Form referring to the nominated candidates are included in the Notice to Shareholders disclosed by the Company on February 10, 2023.

The statement of Mr. Andrew Thomas Campbell and the résumés of the candidates nominated by the aforementioned shareholders, which had not been sent to the Company on February 9, 2023, are attached to this Notice to Shareholders.

The resubmission of the Bulletin does not affect any of the proposals regarding the Meeting previously provided for in the BVD, so that the votes contained in the Bulletins already sent will be considered valid. If, however, the shareholder wishes to send a new BVD to replace the previous one, he must do so in compliance with the originally established deadline, that is, until February 27, 2023 (inclusive). In this case, in order to avoid that the voting instructions of the shareholders who eventually sent the Bulletin could be considered conflicting, the Company recommends that the shareholder who wishes to send a new Bulletin forward his new voting instructions to the same service provider previously used.

The Company's Investor Relations Department is at your disposal for any clarifications that may be necessary.

Rio de Janeiro, February 14, 2023.

Oi S.A. – In Judicial Reorganization

Cristiane Barretto Sales

Chief Financial Officer and Investor Relations Officer

The Company informs that it will release a translation of the documents that it received from its shareholders into English as soon as possible.

DECLARAÇÃO

Eu, **Andrew Thomas Campbell**, brasileiro, casado, administrador de empresas, portador da carteira de identidade funcional no. 63.992.768-3, expedida pela SSP-SP, inscrito no CPF/MF sob nº 227.818.428-85, com endereço na Rua Hans Nobiling, 179, apartamento 131, São Paulo, SP, Brasil, 01455-060, na forma do art. 2º, do Anexo K, da Resolução CVM 80/22, declaro sob as penas da lei que, se vier a ser eleito para o cargo de Conselheiro de Administração da **Oi S.A. – em Recuperação Judicial**, estarei apto a assinar o Termo de Posse a que se refere aquela norma, atestando que: I – não estou impedido por lei especial, ou condenado por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, como previsto no § 1º do art. 147 da Lei nº 6.404, de 1976; II – não estou condenado a pena de suspensão ou inabilitação temporária aplicada pela Comissão de Valores Mobiliários, que me torne inelegível para os cargos de administração de companhia aberta, como estabelecido no § 2º do art. 147 da Lei nº 6.404, de 1976; III – atendo ao requisito de reputação ilibada estabelecido pelo § 3º do art. 147 da Lei nº 6.404/76; e IV – não ocupo cargo em sociedade que possa ser considerada concorrente da companhia, e não tenho, nem represento, interesse conflitante com o da companhia, na forma dos incisos I e II do § 3º do art. 147 da Lei nº 6.404/76.

Finalmente, declaro, sob as penas da lei, as informações indicadas nos itens 7.3 a 7.6, do Formulário de Referência, conforme formulário anexo à presente.

São Paulo, 8 de fevereiro de 2023



ANDREW THOMAS CAMPBELL

CPF 227.818.428-85

ANDREW T. CAMPBELL, CFA
Rua Hans Nobiling, 179, Apartment 131
Sao Paulo, SP 01455-060, Brazil
Mobile: +5511-98111-1249
belldecamp@yahoo.com

EXPERIENCE

- 2021-2022 **DIAGNOSTICOS DA AMERICA (Dasa)**
Investor Relations Officer, Sao Paulo, Brazil
- Built investor relations effort from the ground up for Brazil's leading integrated healthcare network in the wake of R\$3.3bn re-IPO. Initiatives included: completion of thorough investor targeting exercise, re-launch of investor relations website, and reformulation of communication materials with the market.
- 2020-2021 **NEOWAY BUSINESS SOLUTIONS**
Head of Investor Relations / Financial Strategy, Sao Paulo, Brazil
- Main conduit between company and cap table of +100 shareholders that included representatives from prominent private equity funds such as Temasek, Accel Partners and Monashees Capital. Spearheaded capital raising initiatives and M&A process that led to eventual sale of 100% of the company.
- 2018-2020 **Chief Financial Officer, Sao Paulo, Brazil**
- Led financial department for fast-growing technology company that operated a leading-edge data analytics platform. Managed team that was responsible for all day-to-day financial operations and controller functions for a 400-employee software company.
- 2015-2017 **CREDIT SUISSE**
Managing Director and Head of Latin America Equity Research, Sao Paulo, Brazil
- Oversaw research platform comprised of more than 30 analysts with coverage of 180 stocks across the main Latin America equity markets. Instrumental in determining the strategic direction of the research group, including recruitment, selection, and training of personnel.
- 2011-2017 **Latin America Equity Strategist, Sao Paulo, Brazil**
- Synthesized bottoms-up and top-down views to make coherent portfolio allocation recommendations by sector and country across Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Mexico and Peru.
- 2000-2015 **Equity Analyst, Latin America Technology, Media and Telecommunications, Sao Paulo, Brazil**
- Head of team responsible for coverage of technology, media and telecom stocks across Latin America with aggregate market capitalization in excess of US\$100bn. Ranked among top analysts by *Institutional Investor* magazine for eleven years in both the Latin America and All-Brazil surveys. Rankings included 1st place in the All-Brazil survey from 2004-2006.
 - Actively participated in due diligence and investor education process for successful capital raisings across industry sub-sectors, including: software, IT services, altnets, and cable and media.
- 2000
1997-2000 **DONALDSON, LUFKIN & JENRETTE (acquired by Credit Suisse in November 2000)**
SG COWEN SECURITIES
Equity Analyst, Latin America Utilities, New York, NY
- 1992-1995 **BANK OF AMERICA NT&SA**
Credit Analyst and Associate, Leveraged Finance Group, New York and Chicago, IL

EDUCATION

- 1995-1997 **THE UNIVERSITY OF CHICAGO, BOOTH SCHOOL OF BUSINESS**
Master of Business Administration, Concentrations in Finance and International Business, Chicago, IL
- 1988-1992 **UNIVERSITY OF WASHINGTON**
Bachelor of Arts, International Studies, Seattle, WA

ADDITIONAL INFORMATION

- CFA charterholder since 2003; CGA certified portfolio manager (Anbima)
- October 2022 – present: Alliancebernstein (Brasil) Ltda., Technical Officer

CLAUDIA ELISA DE PINHO SOARES

Telefone: +55 11 97678 5209

E-mail: claudia.soares@arthemise.com.br

Com 34 anos de experiência profissional, sou Membro e Presidente de Conselho de Administração de empresas listadas ou familiares, e Conselheira Certificada por Experiência pelo IBGC (CCA+).

Já fui CEO e ocupei cargos C-Level em Finanças, Gestão de Performance(TQC), Recursos Humanos, Marketing, Planejamento Estratégico, M&A e Desenvolvimento de Novos Negócios. Atuei em empresas como TOTVS, AREZZO&CO, ROLDÃO ATACADISTA, BERNOULLI EDUCAÇÃO, GRUPO NC, EMS, FNAC, GPA, VIA, AMBEV e VOTORANTIM CIMENTOS. E atualmente sou Conselheira no IBGC, CAMIL ALIMENTOS, TUPY, EVEN, GRUPO CASSOL E GOUVÊA ECOSYSTEM.

Meu foco no trabalho é a **Criação de Valor** por meio de Discussões Estratégicas (ESG, Inovação, Customer centricity, Transformação de negócios e cultura) com Evolução de Desempenho (Turnaround, KPIs, OKRs, Sistemas de Incentivo e Desenvolvimento de Líderes).

Fazer boas perguntas, que desafiam o *status quo*, a fim de garantir uma melhor Governança e a implementação da Estratégia, é uma importante parte do meu *modus operandi*

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

COMO MEMBRO DE CONSELHO:

- | | |
|--|-------------------|
| - Camil Alimentos SA (listada)
Membro independente do Conselho de Administração | Jul/22 – presente |
| - Grupo Cassol
Presidente do Conselho de Administração (independente)
Chair do Comitê de Gestão de RH | Abr/21 – presente |
| - Tupy SA (listada)
Membro do Conselho de Administração (indicação BNDES) desde Mai/21
Membro do Comitê de Estratégia & Inovação (desde Mai/20)
Membro do Comitê de Pessoas (desde Nov/21)
Chair do Comitê de Sustentabilidade (desde Nov/22) | Mai/20 – presente |
| - Even SA (listada)
Membro independente do Conselho de Administração
Chair / membro do Comitê de Inovação (Jul/21 a Out/22)
Chair do Comitê de Pessoas (desde Jan/22) | Abr/20 – presente |
| - IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Membro independente Conselho de Administração (eleita pelos Associados) - <i>pro bono</i>
Chair / membro do Comitê de Pessoas (Jul/21 – presente) - <i>pro bono</i> | Mar/20 – presente |
| - Gouvêa Ecosystem (Grupo GS&)
Membro do Conselho Consultivo | Out/19 – presente |
| - Bernoulli Sistemas de Ensino
Membro do Conselho Consultivo | Fev/21 – Dez/22 |
| - Roldão Atacadista
Presidente do Conselho de Administração (independente)
Chair do Comitê de Estratégia & Digital, e do Comitê de Gente & Cultura | Dez/20 – Mar/22 |
| - Havan
Membro do Conselho Consultivo | Nov/20 – Ago/21 |
| - Totvs SA (listada)
Membro independente do Conselho de Administração
Chair do Comitê de Pessoas e Remuneração | Set/17 – Abr/20 |

- **DM Card** Jun /18 - Mai/19
Membro do Conselho Consultivo
- **Grupo NC** Set /17- Abr/19
Membro interno do Conselho Consultivo
- **Secretaria de Gestão da Prefeitura de São Paulo** Fev/17- Dez/18
Membro do Conselho Consultivo (*pro bono*)
- **Arezzo & Co SA (listada)** Abr/13 - Abr/17
Membro Independente do Conselho de Administração
Membro do Comitê de Recursos Humanos

COMO EXECUTIVA:

- **Grupo NC (EMS Farma, 3Z Realty, NSC Midia, ADS ER, Clintech Health)** Set/17- Abr/19
Senior VP da Holding
- **FNAC (listada)** Fev/16 - Fev/17
CEO Brasil
- **Votorantim Cimentos** Jul/13 – Fev/16
VP Global de Pessoas , Gestão de Desempenho e Comunicação
- **Via (ViaVarejo) (listada)** Abr/12 – Mai/13
CFO e Relações com Investidores
- **Grupo Pão de Açúcar (Groupe Casino France) - (listada)** Ago/08 – Mar/12
VP de Estratégia de Mercado (Pl. Estrat, M&A, Marketing Digital, Progr. Fidelidade)
VP de Recursos Humanos
Jun/10 – Mar/12
Ago/08 - Mai/10
- **LBR (Leitbom – GP Investments Group) – Brasil (GO)** Mai/08 - Jul/08
Diretora de Administração e Finanças
- **AmBev - Brasil (SP, RJ, BA, AL) e Venezuela (listada)** Jan/91 - Mai/08
Diretora de Gente & Gestão – Áreas de Vendas Zona LAN, São Paulo
Diretora Corporativa de Desenvolvimento de Pessoas da Zona LAN, São Paulo
Gerente de Projetos Corporativos Financeiros da Área Internacional, São Paulo
Gerente de Controladoria Corporativa da Adm. Central, São Paulo
Gerente de Logística e Finanças do Centro de Distribuição Direta, Rio de Janeiro
Diretora Financeira da C.A.Cervecera Nacional, Venezuela
Gerente de Fábrica (função: Gerente Geral) da Fratelli Vita, Bahia
Especialista em Revendas (Franqueados), São Paulo
Gerente de Finanças e Logística da Eagle Tijuca, Rio de Janeiro
Analista Senior de Operações na Eagle Maceió/ Analista de Distribuição Direta
Analista de Tesouraria / Trainee
Mar/07 – Mai/08
Out/05 - Fev/07
Ago/04 - Set/05
Nov/02 - Jul/04
Jun/01 - Out/02
Abr/99 – Mai/01
Ago/98 - Mar/99
Nov/94 - Jun/97
Mar - Out/94
Set/92 - Fev/94
Jan/91 - Set/92
- **BDO (Alemanha) e Drexel (Inglaterra)** Jul/89 - Jun/90
Estagiária da AIESEC em Auditoria Externa (Kiel, Alemanha)
Estagiária em Corretora – Coffee and Cocoa Desk (Londres, UK)
- **Banco Bozano, Simonsen - Rio de Janeiro** Jul/88 - Jun/89
Analista financeiro junior (Área de Planejamento Estratégico) e Estagiária (Área de Marketing)

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

- **Leading Diversity, Equity & Inclusion** – Northwestern University – Mai/22 – Jun/22
- **Leading from the Chair** – INSEAD, França – Dez/21
- **Certificado Internacional de Psicologia Positiva** – Wholebeing Institute, São Paulo – Set/20 – Jun/21
- **Certificate of Dynamics at Board Level** – Tavistock Institute, Londres – Jun/19 – Jun/20
- **Cursos no IBGC: Comunidade ESG; ESG e Futuro; IPO & Conselheiros; Learning Community; Inovação; Formação de Conselheiros** , São Paulo – 2022; 2021; 2020; 2018; 2017
- **Negotiation & Influence** - MIT- Emeritus – Abr- Jul/17
- **Making Corporate Boards More Effective** – Harvard Business School – Jul/14
- **MBA em Recursos Humanos** - FIA, São Paulo - Fev/07 – Jun/08
- **MBA, INSEAD**, França - Jul/97 - Jul/98 (Bolsa Fundação Estudar)
- **Administração de Empresas**, PUC-RJ - Mar/86 - Jul/91 (Bolsa - 2º no Ranking do Vestibular)

IDIOMAS:

Inglês e Espanhol (fluentes) ; Francês (avançado) ; Alemão (intermediário) ; Português (nativo)

VOLUNTARIADO:

- Membro do Comitê de Pessoas & Remuneração da Benificência Portuguesa – desde Jan/23
- Mentora Endeavor - desde Jan/21
- Gávea Angels Associate – desde Dez/19
- Mentora do projeto Líderes do Amanhã (com jovens mulheres) - EXEC & Revista Exame – Ago – Dez/17
- Membro do WCD (*Women Corporate Directors*) e da KNOW (KPMG Network of Women) – desde Mai/12
- Membro do INSEAD Alumni Association – desde Jul/98
- Mentora, membro do Comitê de Seleção de Bolsistas e Alumni da Fundação Estudar – desde Jul/97

OUTRAS EXPERIÊNCIAS:

- **Conselheira Certificada por Experiência (CCA+) do IBGC – desde Dez/19**
- Atuação Digital: Youtube (Claudia Elisa Oficial) e Video/Podcast (Liderança em Pauta - entrevistas)
- Investidora Startups/Scaleups (Mendelics, B89, Congresseme, Dialog, Pluggy, Central da Visão, WeNos)
- Missões c/ a Gouvêa Experience (GSMD) em Tecnologia e Varejo para China (Nov/19) / Israel (Mai/19)
- Palestrante e Professora convidada da GoNew, do IBGC e da FDC – desde 2019
- Jornadas Técnicas do IBGC , visitando empresas, Bolsa de Valores, Universidades no Canadá (Jun/22), em Israel (Jun/19) e em Cingapura & Hong Kong (Jun/17)
- Participante do Global Summit da Singularity University, visitando empresas do Vale do Silício - Ago/17
- Palestrante convidada em eventos corporativos nacionais e internacionais – desde 2007
- Jornadas Técnicas e Seminários internacionais de Benchmarking em novos conceitos e práticas em Varejo, com McKinsey/Gouvêa Experience, na França, EUA, Itália, UK, Suíça e Espanha – Jul/10 - Mai/12
- Young Managers Program, INSEAD, França - Mai/96
- Faculdade de Matemática (incompleto) - Universidade Estadual de Rio de Janeiro - Mar/86 - Jun/88
- Formada em Piano Clássico e Canto (Técnico) no Conservatório Brasileiro de Música, RJ – 1976 a 1985

RECONHECIMENTOS :

- Eleita Conselheira de Inovação 2021 pelo Some Control Awards da GoNew.co
- Eleita na Lista de mulheres mais poderosas do Brasil em 2016 pela Revista Forbes Brasil

CURRICULUM VITAE

I – DADOS PESSOAIS

- Nome: Daniel Alves Ferreira
- Nascimento: 06/02/1972
- Nacionalidade: Brasileira.
- Estado Civil: Casado.
- Profissão: Advogado.
- Identidade nº 10.933.833
- OAB/SP nº 140.613
- CPF/MF nº 205.862.458/04
- Endereço Comercial: Av. Brigadeiro Faria Lima, n.º 3015- 9º andar, São Paulo - SP, CEP:01452-000, fone: (11) 2050-0710.

II – FORMAÇÃO

- Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Paulista – UNIP de São Paulo, com grau colado em 1995.
- Curso de Especialização em “Mercados de Capitais – Aspectos Jurídicos” pela Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (2009)

III – INFORMAÇÕES PROFISSIONAIS

- Advogado Associado Sênior do Escritório Mesquita Pereira, Almeida e Esteves Advogados, com atuação nas áreas cível, família e relações consumeristas - 1996 a 2002;
- Advogado sócio do Escritório Mesquita Pereira, Almeida Esteves Advogados, com atuação nas áreas de processos contenciosos de massa e Societária (Mercado de Capitais). Atuava como representante de acionistas em diversas Assembléias de Companhias Abertas e/ou Fechadas e como gestor da área de Proxy Voting-2002 a 2018;
- Sócio do Alves Ferreira & Mesquita Sociedade de Advogados desde 2018, responsável pelas Áreas Societária e Mercado de Capitais;
- Conselheiro de Administração – CEMIG, CEMIG Distribuidora e CEMIG Geração e Transmissão – 2016/2018;
- Conselheiro de Administração Renova Energia – 2018/2020;
- Conselheiro de Administração da Santo Antonio Energia e Madeira Energia – 2018/2020;
- Conselheiro Fiscal – Petróleo Brasileiro S/A - Petrobrás – 2018/2021;

- Presidente do Conselho Fiscal da Renova Energia S/A- 2020/2021;
- Conselheiro de Administração da Centrais Elétricas Brasileira S/A - Eletrobras desde 2019;
- Membro do Comitê de Auditoria Estatutário da Eletrobras desde 2019;

IV – LÍNGUAS E OUTRAS ATIVIDADES

- Inglês

Isabella Saboya, CFA

isaboya@hotmail.com +55 21 98222-8180/ 3323-0182

Rio de Janeiro/Brasil Idade: 51 Inglês fluente

Experiência

Membro do Conselho de Administração do Grupo Mateus

Abril de 2022 – atual

Membro do Conselho de Administração e do Comitê de Pessoas da Wiz Soluções e Corretagem de Seguros

Abril de 2022 – atual

Membro do Conselho de Administração da Klabin

Março 2022 – atual

Membro do Conselho de Administração e do Comitê de Remuneração da Brasil Agro

Outubro de 2021 – atual

Membro do Conselho Consultivo da Artha Educação e da Trikoma Ltda

Junho de 2021 – atual

Membro do Comitê Executivo do Código Brasileiro de Stewardship

Setembro de 2021 – atual

Membro do Conselho de Administração da Vale

Outubro 2017 – Maio 2021

Coordenadora do Comitê de Auditoria Estatutário da Vale

Março 2020 – Maio 2021

Membro do Conselho de Administração da Wiz Soluções (antiga FPC PAR Corretora de Seguros SA), coordenadora do Comitê de Partes Relacionadas, membro do Comitê de Gente e Remuneração

Outubro 2015 – Março 2020

Membro da Câmara Consultiva de Mercado de Governança em Estatais da B3

Agosto 2017 – Dezembro 2020 (3 anos e 4 meses)

Membro do Conselho de Autorregulação em Governança de Investimentos Abrapp/Sindapp/ICSS

Dezembro 2016 – Janeiro 2019 (2 anos 10 meses)

Membro do Conselho de Administração do IBGC

Abril 2017 – Janeiro 2019 (2 anos 10 meses)

Membro do Conselho de Administração da Br Malls SA e Coordenadora do Comitê de Auditoria

Mai 2016 – Março de 2017 (11 meses)

Membro do Grupo de Trabalho da AMEC para elaboração e acompanhamento do Código de Stewardship

Novembro 2015 – atual

Estudos dos códigos internacionais de *stewardship*, redação e elaboração do código da AMEC no assunto.

Sócia da Jardim Botânico Investimentos

Julho 2009 - Fevereiro 2015 (5 anos 8 meses)

Captação de clientes institucionais nacionais e estrangeiros elevando AUM de R\$90 Mn (Jul/09) para R\$850 Mn (Nov/13).

Criação de um filtro de Governança Corporativa para escolha do universo de análise

Sócia da Investidor Profissional

Setembro 2001 - Abril 2009 (7 anos 8 meses)

Captação de clientes institucionais nacionais e estrangeiros elevando AUM de R\$300 Mn (Set/01) para R\$ 3 Bi (Set/07)

Membro do Conselho de Administração da Mills SA

Janeiro 2009 – Maio 2009 (5 meses)

Membro do Conselho de Administração da Casashow SA

Agosto 2008 - Maio 2009 (10 meses)

Membro do Conselho de Administração da Dimed/Panvel

Abril 2006 - Abril 2008 (2 anos)

Coordenadora de Governança Corporativa e Assessora da Presidência na Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

Março 2000 - Setembro 2001 (1 ano 7 meses)

Formulação do Projeto de Reforma da Lei das SA. Participação na aprovação do Projeto de reforma da Lei das S.A nas comissões da Câmara de Deputados e no Senado. Membro do GTMC (Grupo de Trabalho do Mercado de Capitais), grupo formado para reestruturar as regras de aplicação de recursos dos fundos de pensão. Formulação do Código de Governança Corporativa da CVM.

Chefe de Análise de Empresas do Banco Icatu

Abril 1999 - Fevereiro 2000 (11 meses)

Coordenação do time de nove analistas “sell-side”.

Analista de Investimentos do Banco Icatu

Agosto 1995 - Abril 1999 (3 anos 11 meses)

Avaliação de companhias DCF, múltiplos de mercado e transações comparáveis. Experiência em IPO e M&A.

Officer da Área Comercial no Banco Icatu

Junho 1993 – Agosto 1995 (2 anos 3 meses)

Negociação de produtos financeiros (swaps, CDB, etc). Prospecção de clientes institucionais para administração de recursos focada em renda variável. Desenvolvimento da área de Private Banking.

Educação

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Bacharel em Economia, 1993

Organizações

Membro do Conselho do IBGC e Coordenadora do Comitê de Auditoria – 2016/19

Membro do Conselho do IBGC – 2006 e de 2016 a 2019 e associada desde Maio de 2004

Certificações

Conselheira de Administração certificada pelo IBGC desde Outubro de 2015

ESG Competent Boards desde Dezembro de 2021

CFA AIMR Licença 699509 desde Agosto de 2000

ANBID – CPA 20

Cursos

Corporate Valuation – Prof. Aswath Damodaran da NYU – Stern

Setembro de 1997 e Março de 2006

Direito Societário e Mercado de Capitais – Programa de Educação Continuada da FGV-Rio

Abril a Julho de 2003

Comitê de Auditoria – IBGC

8 horas em Outubro de 2016

Visão de Futuro: Ética, Gestão e Governança Corporativa da Organização de Sucesso no Século XXI – Prof.

Alexandre Di Miceli da Silveira

8 horas em Agosto de 2017

Curso Liderança no Conselho de Administração: Workshop para Presidentes – IBGC

8 horas em Novembro de 2017

Curso de Mediação – Instituto Mediare – Rio de Janeiro

100 horas de Março a Junho de 2019

Programa de Lideranças Virtuosas – Virtuous Company – São Paulo (virtual)

Curadoria Prof. Dr. Alexandre di Miceli Silveira – Abril a Novembro de 2021

Global ESG Competent Boards Certificate Program for Board Members – Competent Boards – Toronto (virtual)

Maio a Novembro de 2021

MARCELO AMARAL MORAES

Rua Tuim, 465 apt 41 • Cep 04514-101 • São Paulo–SP
Cel.: (11) 99246-8400
marcelomoraes.mmoraes@gmail.com

Brasileiro / Português
10/07/67
divorciado, sem filhos

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

CPFL Energia S.A. – Abril 2017 / Atual

Membro do Conselho de Administração

- ✓ **Coordenador do Comitê de Auditoria**
- ✓ **Membro do Comitê de Partes Relacionadas**

GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. – Maio 2018 / Atual

Membro do Conselho Fiscal

SER Educacional S.A. – Maio 2021 / Atual

Membro do Comitê de Auditoria

HMOBI S.A. (Metro-Rio) – Maio 2022 / Atual

Presidente do Conselho Fiscal

Vale S.A. – Maio 2004 / Abril 2022

Presidente do Conselho Fiscal

Linx S.A. – Abril 2018 / Julho 2021

Membro do Conselho Fiscal

Ultrapar Participações S.A. – Maio 2019 / Abril 2021

Membro do Conselho Fiscal

Vexty Previdência – Junho 2018 / Maio 2020

Membro Observador do Comitê de Investimentos e Riscos

Aceco TI S.A. – Março 2016 / Abril 2018

Presidente do Conselho Fiscal

Eternit S.A. – Maio 2016 / Março 2018

Membro do Conselho de Administração

Yinfin LLC – Março 2011 / Março 2012

Membro Observador do Conselho de Administração da Infinity Bio-Energy S.A.

Yinfin era um veículo de investimento constituído por vários fundos estrangeiros de private equity e de hedge, para comprar uma participação minoritária na Infinity (empresa brasileira produtora de etanol, que estava em processo de recuperação judicial). Fui responsável por acompanhar o processo de reestruturação, representando esses acionistas minoritários.

Capital Dynamics – Janeiro 2012 / Abril 2015

Diretor Executivo – Head of Brazil

✓ Responsável por:

- Estruturar um fundo de fundos com foco no mercado brasileiro: elaborando o regulamento negociando com advogados, possíveis co-gestores, bem como contratando distribuidores, custodiantes, e auditores;
- marketing para captação junto à investidores locais (fundos de pensão, investidores institucionais, seguradoras, family offices, HNWI);
- mapeamento e seleção dos fundos e gestores operando no mercado brasileiro;
- marketing de outros produtos, de acordo com a demanda dos investidores.

- ✓ Membro do Comitê de Investimentos em Mercados Emergentes da Capital Dynamics.
- ✓ Representante da firma perante CVM, Banco Central e demais autoridades locais.

Grupo Stratus – Agosto 2006 / Setembro 2010

Sócio-Diretor Executivo

- ✓ Sócio-Diretor da Plataforma de Fundos Especializados, responsável pelas seguintes atividades:
 - membro do Comitê de Captação e Novos Negócios, que deliberava sobre a estruturação de novos fundos e sobre a estratégia de captação de recursos;
 - membro do Comitê de Investimentos, que deliberava quais propostas de investimento ou desinvestimento seriam levadas para deliberação dos comitês de investimento dos respectivos fundos geridos pela firma.
 - estruturar novos fundos (para investir em segmentos específicos), elaborando os respectivos regulamentos negociando com advogados, possíveis co-gestores e investidores, bem como contratando distribuidores, custodiantes e auditores;
 - participar da supervisão da equipe de Administração e Relações com Investidores: (i) na interface com custodiantes, auditores, advogados e controladorias dos quotistas, e (ii) na elaboração de relatórios enviados para CVM e investidores;
 - participar na elaboração de metodologia para valoração de ativos de carteiras de fundos de investimentos para determinar o valor da carteira de cada fundo; e
 - supervisionar o desenvolvimento de modelos econômico-financeiros utilizados para recomendar decisões de investimento.

- ✓ Membro Suplente do Conselho de Supervisão da Darby Stratus Administração de Investimentos (joint-venture da Stratus com a Darby Private Equity) tendo como principais atribuições a supervisão da equipe de gestão na condução dos negócios; bem como elaborar as estratégias de negócio da sociedade e recomendar a contratação de equipe.
 - (Agosto 2006 – Junho 2008) Diretor e membro da Equipe-chave do Brasil Mezanino Infra-estrutura FIP ("BMI FIP"), gerido e administrado pela Darby Stratus:
 - liderar a estruturação e captação do fundo (capital comprometido de R\$387,5 MM);
 - prospectar projetos para investimento; e
 - estruturar e coordenar a equipe de análise.
 - (Julho 2008 – Maio 2010) Membro do Comitê de Investimentos do fundo BMI FIP:
 - deliberar sobre as propostas de investimento ou desinvestimento do Fundo;
 - deliberar sobre as diretrizes de investimento do Fundo; e
 - assegurar o cumprimento de todas as cláusulas do Regulamento do Fundo.

Bradespar – Maio 2000 / Julho 2006

Gerente de Investimentos

- ✓ Membro Suplente dos Conselhos de Administração da VALE (2003) e Net Serviços (2002) e Membro Observador no Programa Inovar da FINEP (2002).
- ✓ Participação no Comitê de Investimento da Bradespar, que avaliava os novos investimentos e alternativas de desinvestimento de participações:
 - Descruzamento VALE e CSN (lucro de R\$237 milhões);
 - Venda da Scopus Tecnologia (R\$37 milhões);
 - Estruturação de quatro empresas de internet (US\$10 milhões)
 - Compra de ações de Net Serviços no aumento de capital (R\$79 milhões);
 - Compra de ações de Valepar pertencentes à Sweet River (R\$836 milhões);
 - Venda de ações de Valepar para Mitsui (R\$2,5 bilhões);
 - Venda da Bradesplan (R\$308 milhões).
- ✓ Participação na elaboração e revisões do Plano Estratégico de Investimento da Bradespar.
- ✓ Negociações de Acordos de Acionistas e participação em Comitês de Gestão nas investidas.
- ✓ Coordenação da equipe de analistas no(a): acompanhamento das empresas do portfólio da Bradespar, avaliação econômico-financeira dos novos projetos, acompanhamento da elaboração das demonstrações financeiras da Bradespar, elaboração de relatórios internos, relatórios periódicos de comunicação com o mercado e relatórios anuais.
- ✓ Participação nas operações de mercado de capitais realizadas pela Bradespar:
 - Abertura de capital – agosto de 2000 (R\$1 bilhão);
 - Emissão de debêntures – dezembro de 2000 (R\$700 milhões);
 - Aumento de capital – fevereiro de 2001 (R\$500 milhões);

- Emissão de bonds – maio de 2003 (US\$50 milhões);
- Aumento de capital – dezembro 2004 (R\$1 bilhão).
- ✓ Acompanhamento das operações de mercado de capitais e das reestruturações operacionais e financeiras realizadas pelas empresas investidas:
 - negociação com credores, bancos e fornecedores (ex: reestruturação da Net);
 - acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos, dando o direcionamento estratégico desejado pela Bradespar (ex: estruturação da CPFL-E).
- ✓ Atendimento de analistas de mercado de capitais, imprensa e acionistas em substituição ao Diretor de Relações com Mercado.

Banco Bozano, Simonsen – Setembro 1995 / Abril 2000

Gerente na Área de Corporate Finance

- ✓ Responsável pela prospecção e relacionamento com empresas de médio porte (faturamento entre R\$150MM e R\$400MM), gerindo uma carteira de aproximadamente 20 empresas:
 - apresentação de produtos (ex: operações estruturadas de financiamento e de aplicação de recursos, captações no mercado de capitais, oportunidades de fusão e aquisição);
 - negociação de contratos/mandatos com os clientes e acompanhamento do desenvolvimento dos projetos executados pelas áreas de produtos.

Gerente na Área de Fusões e Aquisições

- ✓ Participação em projetos de privatização, fusão e aquisição nos setores siderúrgico, petroquímico, agronegócio, entretenimento, varejo, rodovias pedagiadas e saneamento:
 - prospecção de projetos, negociação de mandatos;
 - realização de due-diligence e valuation, apresentações em road-shows.
- ✓ Responsável pelo produto, Fundo Imobiliário.

Gerente na Área de Mercado de Capitais

- ✓ Responsável pela coordenação da distribuição e sindicalização de operações de mercado de capitais de renda variável, nos mercados local e externo, e de renda fixa, no mercado local:
 - coordenação dos trabalhos entre as áreas de estruturação, "research sell-side" e mesas de distribuição;
 - negociação da demanda de outras instituições financeiras que desejavam participar na distribuição das operações coordenadas pelo Banco;
 - negociação da participação do Banco em operações coordenadas por outras instituições financeiras.

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Universidade Federal do Rio de Janeiro, FEA – 1986/1990

- ✓ Graduação em Ciências Econômicas.

Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD – 1992/1993

- ✓ Mestrado em Administração de Empresas, concentração em finanças. Bolsista da CAPES.

Fundação Getúlio Vargas, GVLaw EAESP – Abril / Novembro 2003

- ✓ Pós-graduação em Direito Societário e Arbitragem.

IDIOMAS

Português (língua nativa)
Inglês fluente.

Marcos Bastos Rocha

Av. Lucio Costa 3300 Bl. 1 Apto. 1102 - Rio de Janeiro – RJ Cel: +55(21)98124-0506
e-mail:marcos.rocha@dealmaker.com.br

Conselheiro de Administração/Consultivo experiente, carreira expressiva como Executivo C-Level em Gestão Geral/Finanças/Desenvolvimento de Negócios/Governança de Corporations e Grupos Familiares, com expertise em Infraestrutura/Telecom/Varejo/ Seguros/Serviços Financeiros/Manufatura/Óleo e Gás

Formação Acadêmica

- ✓ Graduação: Instituto Militar de Engenharia - IME, Engenharia Eletrônica, 1985
- ✓ MBA em Finanças, PUC-RJ, 1989
- ✓ MBA Executivo em Gestão – PDG/EXEC – SDE/IBMEC - 1993

Experiência Profissional

- ✓ **Grupo Dislub Equador (junho 2021–atual) – Grupo nacional de distribuição de combustíveis e logística de armazenagem, atuante nas Regiões Nordeste (Dislub) e Norte (Equador) com expressiva participação de mercado nestas regiões; 5ª. Maior Distribuidora de combustíveis do Brasil; Receita Líquida de 8.4 Bilhões (2021)**
Conselheiro Consultivo Independente e Coordenador do Comitê de Estratégia
- ✓ **Parapanema – B3: PMAM3 (mar 2020-set 2022) – Maior produtor não-integrado de cobre do Mercado brasileiro; Receita Líquida de R\$ 4.7 Bilhões (2021)**
Presidente do Conselho de Administração
- ✓ **DealMaker (jul 2015-atual) – Boutique financeira independente atuante em projetos de advisory em M&A, fundraising, desenvolvimento de negócios e reestruturações corporativas**
Managing Partner
- ✓ **Carta Fabril (julho 2018–dez 2021) – Indústria de capital nacional, atuante no segmento de papel “tissue”, fabricante de produtos de higiene pessoal, guardanapos e papel toalha; Receita de aprox. R\$ 1,0 Bilhão (2021)**
Head do Conselho Consultivo (implantação Governança Corporativa)
- ✓ **IRB Brasil RE – B3: IRBR3 (mar 2019-jul 2021) – Resseguradora Líder na América Latina; Prêmios Emitidos de R\$ 8.8 bilhões (2021)**
Membro Independente do Conselho de Administração, Coordenador do Comitê de Pessoas, Nomeação e Remuneração e Membro do Comitê de Ética, Sustentabilidade e Governança
- ✓ **Oi S.A. – B3: OIBR3 (jan 2018-abril 2021) - A Oi oferece serviços de telefonia fixa e móvel, banda larga, TV por assinatura, transmissão de dados e provedor de internet, além de vários outros serviços corporativos e de atacado, como serviços de rede de transporte e backbone internacional. Atendendo cerca de 60 milhões de clientes no território nacional; Receita Líquida de R\$ 20 Bilhões (2019)**
Membro Independente do Conselho de Administração, Membro do Comitê de Auditoria, Riscos e Controles e Membro do Comitê de Transformação, Estratégia e Investimentos
- ✓ **Invepar – Investimentos e Participações em Infraestrutura (set 2019 - out 2020) Holding de Investimentos em Infraestrutura de Transportes com portfolio de 9 rodovias, 3 ativos de mobilidade urbana (Metrô/VLT) e o Aeroporto Internacional de SP – GRU Airport. Receita consolidada 2019 de R\$ 3.4bilhões**
Membro do Conselho de Administração
- ✓ **Brazil Fast Food Corporation – Delaware, USA e Rio de Janeiro (set 2009 – set 2020) Franqueadora/operadora de negócios de FoodService, com mais de 1.000 pontos de venda das marcas: Bob’s, KFC, Pizza Hut, Doggis e Yoggi. Receita 2019 do sistema = R\$ 1.5 bilhão**
Membro do Conselho de Administração (até 2015) /Conselho Consultivo (2015/2020)
- ✓ **Roland Berger Strategy Consultants (set 2015 – dez 2019) – Empresa de “Management Consulting” de origem alemã, 5ª. maior do mundo**
Senior Advisor (não Executivo) para as áreas de Infraestrutura e Reestruturação
- ✓ **BC2 Construtora (abr 2016-maio 2019) – empresa líder na prestação de serviços de conserva e manutenção de rodovias, uma investida do Axxon Group**
Membro do Conselho de Administração (representante Acionista Fundador)

- ✓ **Light S.A. – B3: LIGT3 (setembro 2018 – abril 2019)** - empresa integrada do setor de energia elétrica no Brasil, atuante nos segmentos de distribuição, geração e comercialização de energia. A área de concessão se concentra no Estado do Rio de Janeiro.
Membro Independente do Conselho de Administração (Suplente)
- ✓ **Invepar – Investimentos e Participações em Infraestrutura (jan 2010 - jun 2015)** Holding de Investimentos em Infraestrutura de Transportes com portfólio de 9 rodovias, 3 ativos de mobilidade urbana (Metrô/VLT) e o Aeroporto Internacional de SP – GRU Airport. Receita consolidada 2014 de R\$ 3.0 bilhões e 8000 funcionários
Vice-Presidente Executivo
Gestão das funções corporativas de Modelagem de Negócios, Project Finance, Planejamento e Análise Financeira, Relações com Investidores, Controladoria, Tesouraria, Impostos, Teconologia da Informação
Conselheiro de Administração Membro do Conselho de Administração de : Linha Amarela S.A.; Concessionária Litoral Norte; Concessionária Auto Raposo Tavares; Concessionária Bahia Norte ; Concessionária Rota do Atlântico ; Via Rio; Via 040; Metrô Rio; Metrobarra; VLT Carioca ; GRU Airport
- ✓ **Abril Educação (atual Somos Educação) – BM&F Bovespa: ABRE3 (abril 2012- abril 2015) – Educação Básica , Sistemas de Ensino, Ensino de Idiomas . Receita 2014 = R\$ 1,3 bilhão**
Membro do Conselho Fiscal
- ✓ **Operação Sorriso do Brasil (2009-2010) – ONG dedicada ao tratamento cirúrgico gratuito de portadores de fenda palatina e lábio leporino**
Presidente do Conselho de Administração (Pro Bono)
- ✓ **Globex Utilidades – Ponto Frio (set 2008 – jul 2009) – 2º. Maior Varejista de Eletrodomésticos com faturamento de R\$ 4,5 bilhões (2009) e 450 lojas**
Diretor Executivo de Finanças, RI e TI
Diretor Executivo de Serviços Compartilhados, RH e TI
Principais responsabilidades: Gestão das Funções de Finanças, Suprimentos, RI, TI e RH
- ✓ **Banco Investcred Unibanco S.A.-Pontocred (abr 2005- ago 2008)– Joint Venture entre Unibanco e Ponto Frio atuando no financiamento ao consumo e vendas de produtos e serviços financeiros nas Lojas Ponto Frio. Receita Financeira de R\$ 500 milhões (2007) e 1000 funcionários**
Diretor Geral/CEO
Principais responsabilidades: Comando de toda a operação, com “Full P&L Responsibility”. Áreas de reporte direto: Vendas, Marketing, Produtos, Projetos e Processos, Controle Financeiro
- ✓ **Sendas S.A. (fev 2003 – fev 2005) – 5º. Maior varejista brasileiro de Supermercados. atuando também no varejo de materiais de construção (Casa Show), Indústria de café e Incorporações Imobiliárias. Faturamento R\$ 2,5 bilhões (2005) e 84 lojas**
Diretor Financeiro e de Relações com Investidores
- ✓ **Horizon Telecom Internacional (2001 – 2002)- operação greenfield de TV a Cabo/banda larga com concessões no interior de SP e Amazonas**
Chief Financial Officer
- ✓ **GVT – Global Village Telecom (2001) – implantação da operação espelho de Telefonia Fixa nas regiões Sul e Centro-Oeste**
Vice Presidente Administrativo Financeiro
- ✓ **Global Telecom S.A. (2000 – 2001) – implantação da operação de telefonia celular Banda B no Paraná e em Santa Catarina**
Vice Presidente Administrativo Financeiro
- ✓ **Sony Music Entertainment (1998-1999)**
Diretor Administrativo Financeiro
- ✓ **Brazil Fast Food Corp (Bob’s) (1996 –1998)**
Chief Financial Officer
- ✓ **Cyanamid Química do Brasil (1991 – 1996)**
Controller
- ✓ **Shell Brasil S.A. (1984 – 1991) – de Estagiário em Controladoria a Gerente de Finanças**

MAURO RODRIGUES DA CUNHA, CFA

Phone +1 (954) 319 8353, maurogrcunha@gmail.com, <http://br.linkedin.com/pub/mauro-rodrigues-da-cunha/8/4b2/111>

Nos últimos 28 anos, desenvolvi uma carreira focada nos campos de mercado de capitais e governança corporativa. De 1998 a 2012, os fundos sob minha gestão ou co-gestão superaram o índice Ibovespa em 11,5 pontos percentuais por ano, líquido de todos os custos. Tive a honra de participar de um grupo seletivo de profissionais que se envolveram profundamente nas melhorias legais e regulatórias do mercado brasileiro, incluindo a criação do Novo Mercado. Em algumas das posições assumidas, tive a oportunidade de trabalhar com companhias e seus grupos de controle no sentido de aprimorar suas práticas de governança corporativa. Os resultados incluíram melhores retornos para as empresas e seus investidores, além de uma melhor compreensão das estruturas corporativas ideais para a cultura e necessidade de cada grupo econômico. Uma de minhas conquistas mais relevantes foi relacionada à liderança do IBGC, que se tornou um dos maiores institutos de governança corporativa do mundo, construindo uma reputação nacional e internacional pela qualidade de seu conteúdo, seu impacto na sociedade e sua independência. Fui o primeiro conselheiro independente eleito por minoritários na Petrobras (2013-2015), em período de profunda transformação.

EXPERIÊNCIA PROFISIONAL

Caixa Economica Federal Presidente do Conselho de Administração	Brasília, Brasil Mar-19 a Ago-20
Amec – Associação dos Investidores no Mercado de Capitais Presidente Executivo <ul style="list-style-type: none">▪ Liderou a entidade que congrega mais de 60 investidores institucionais com ativos de BRL 600 bilhões▪ Reconhecimento nacional e global pelo desenvolvimento do mercado de capitais e direitos dos acionistas▪ 2016 – Lançamento do Código Amec de Principios e Deveres dos Investidores Institucionais - Stewardship▪ 2018 ICGN– Excellence in Corporate Governance Award	São Paulo, Brasil Mar-12 a Ago-19
Opus Investimentos Ltda. Gestor <ul style="list-style-type: none">▪ Gestor do Opus Ações FIA e outros mandatos▪ Responsável por um time de 5 pessoas. Editor da carta Opus Scriptum	Rio de Janeiro, Brasil Out-10 a Mar-12
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) Presidente do Conselho de Administração Conselheiro <ul style="list-style-type: none">▪ Liderou o crescimento do instituto até 1.500 membros. Expansão nacional e relevância global▪ Responsabilidade final sobre time de 25▪ Liderou vários comitês, tais como Cartas Diretrizes, Congresso e outros▪ Representou o Instituto no Brasil e no exterior (Londres, Paris, Washington, Seoul, B. Aires, Lima, Bogotá,...)	São Paulo, Brasil 2008-2010 2003-2008
Maua Investimentos Ltda, Sócio Senior Diretor de Investimentos – Renda Variável <ul style="list-style-type: none">▪ Participação no processo de decisão estratégica▪ Gestor dos fundos Mauá Bolsa e Mauá Empresas. Responsável por um time de 5▪ Editor – Carta Trimestral	São Paulo, Brasil Jul-07 a Set-10
Franklin Templeton Investimentos (Brasil) Ltda Diretor de Investimentos – Renda Variável <ul style="list-style-type: none">▪ Co-responsável pela estruturação do escritório local. Reporte direto à sede na Califórnia	São Paulo, Brasil Mar-06 a Jul-07
Bradesco Templeton Asset Management Diretor de Investimentos <ul style="list-style-type: none">▪ Gestor de fundos ativistas. Intenso trabalho de governança. Melhor Fundo de Ações em 2002▪ Franklin Templeton Korean Corporate Governance Fund, membro do conselho▪ Responsabilidade direta sobre todos os clientes institucionais▪ Responsável por um time de 6	São Paulo, Brasil Ago-01 a Mar-06
Investidor Profissional Gestão de Recursos, Sócio <ul style="list-style-type: none">▪ Gestor/Analista - Fundo IP Participações (Comitê de Investimentos)▪ Editor – Carta Mensal	Rio de Janeiro, Brasil Jul-98 a Ago-01
Bank of America Latin America Private Equity Group, Associate <ul style="list-style-type: none">▪ Due diligence de investimentos na América Latina	Chicago, IL Mar-Jun 1997

Banco Pactual S.A.
Pactual Asset Management, Chefe de Pesquisa
Analista Sênior de Renda Variável

Rio de Janeiro, Brasil
1995-1996
1993-1995

- Responsável por desenvolver estratégias de carteira, e análise fundamentalista de ações
- Participou ativamente na reorganização estratégica da Unidade de Gerenciamento de Ativos
- Participou de negócios financeiros corporativos internacionais (due diligence, road shows)

ESCOLARIDADE

University of Chicago, Graduate School of Business

Chicago, IL
1996-1998

- Mestre Internacional de Administração de Empresas (IMBA)
- Especialização em Finanças Analíticas, Econometria e Estatística
- 10^o Annual Deloitte & Touche Consulting Challenge - 1^o Lugar
- Membro de Grupos da América Latina (Co-Pres.), I-Banking, Gerenciamento de Investimentos e Capital de Risco
- Estágios no Deutsche Bank (London) and Morgan Stanley Asset Management (NY)

Pontifícia Universidade Católica, PUC-RJ, BA em Economia

Rio de Janeiro, Brasil
1989-1992

- Prêmio de Bolsa de Estudos PET (12 de 300 estudantes premiados)
- Assistente de Pesquisa do Professor Eduardo Modiano, desenvolvendo modelos de inflação
- Assistente de Pesquisa do Professor Edmar Bacha, realizando pesquisa estatística
- Monografia premiada em Terceiro Lugar no Estado do Rio de Janeiro pelo Conselho Regional Economia

ADICIONAL

- Chartered Financial Analyst (CFA) desde 1997.
- Participa de conselhos de administração de diversas empresas desde 1999. Membro do Conselho de Administração de Vale (Coordenador do Comitê de Pessoas e Remuneração, membro do Comitê de Sustentabilidade, anteriormente membro do Comitê de Auditoria Estatutário), e Klabin.
- Participação ativa em questões de Governança Corporativa, inclusive a reforma da Lei Brasileira das S.As.
- Consultor e Professor de governança corporativa em diversos cursos para famílias, empresas e público em geral.
- Diversos artigos publicados em livros, jornais e revistas.
- Fluente em português (nativo), inglês e francês. Proficiente em espanhol e alemão.
- Apêndice Estatístico para o livro “150 Anos de Café”, co-autoria do Professor Edmar Bacha.
- Estágios no Deutsche Bank em Essen, Alemanha (1992) e Banco Sterling, Brasil (1990).
- Autorizado a trabalhar nos Estados Unidos, Europa e Brasil.

RICARDO DORIA DURAZZO

Rua Báculo 21 • 04748-050 São Paulo, SP • Brazil
seafalcon@uol.com.br • ricdurazzo@icloud.com • +55 (11) 99904-2182

Professional

2010-hoje

VÁRIOS – posições em Governança Corporativa

São Paulo, Brasil

- **Diretor e membro pleno do Conselho de Administração**
 - **Tupy S.A.:** Ajudando a consolidar e expandir a liderança global deste fabricante de blocos e cabeçotes de motores diesel (2015-presente). Coordenador do Comitê de Estratégia Inovação (2017-presente). Membro do Comitês de Sustentabilidade e de Finanças & Transações (2021-presente). Presidente do Conselho de Administração (2021-presente)
 - **Saraiva S.A.:** Auxiliou na reestruturação da empresa, que opera num mercado muito adverso (2015-2017). Coordenador do Comitê de Inovação e Estratégia (2017-2018)
 - **Indústrias Romi S.A.:** Ajudou este líder no setor de máquinas ferramenta a se preparar para atravessar a crise na indústria (2013-2015). Membro do Comitê de Seleção de Executivos
 - **Cia. Providência:** Coach do CEO. Como chairman do Comitê de Eficiência, coordenou um aumento substancial da margem EBITDA, ajudando a preparar esta empresa de não-tecidos para a fusão estratégica ocorrida em 2014 (2012-2014).
 - **Viver Incorporadora:** Coordenou a reestruturação inicial desta empresa, que sobreviveu para continuar seu processo de turnaround. Membro do Comitê de Turnaround (2012-2013)
- **Diretor e membro pleno do Conselho Consultivo**
 - **Grupo NC:** suportando o crescimento do maior grupo farmacêutico do Brasil, através da EMS e outras empresas (2019-2022). Coordenador do Comitê de Estratégia e do Comitê de Operações do Conselho (2019-2022)

VÁRIOS – Executivo Independente

- **Sócio, Terra Boa Capital:** Uma Asset Management start-up, onde ele era membro do Comitê de Investimento, co-desenvolvia a estratégia de investimento e liderava a análise de alguns candidatos para investida, até sua venda em 2018 (2013-2018).
- **Sócio-Diretor, Rubicon S.A.:** projetos selecionados de consultoria de gestão, incluindo estratégia e coaching estratégico de Boards e executivos
- **Senior Advisor da Firma, McKinsey & Company:** Ainda se associa ocasionalmente com a Firma em situações que fazem sentido para ambas as partes.

2006-2010 MCKINSEY & COMPANY

São Paulo, Brasil & Santiago, Chile

Sócio

Líder da Prática de Operações na América Latina

- **Implementação da Prática de Operações na Região:** alavancando experiências prévias e capacitações da Firma. A Prática de Operações lida com a melhoria do desempenho operacional dos clientes e conta com Plataformas como *Lean Manufacturing, Strategic Sourcing, Supply Chain Management*, Desenvolvimento de Produtos e Operações em Serviços. Neste período, a Prática cresceu a um nível de 8 sócios, 30 consultores dedicados e 30 % das horas de consultoria da Firma na Região
- **Automotive Interest Group:** liderou os esforços da Firma no serviço a esta indústria na Região. Embora não tivesse escala para ser uma Prática completamente desenvolvida localmente, Automotive servia importantes clientes globais e utilizava uma base global de conhecimentos state-of-the-art. O Brasil era de particular interesse da Global Automotive Practice neste período. Desde então, este grupo agregou outras indústrias e tornou-se uma Prática plena na Região
- **Office Council:** membro do time de liderança da Firma para a América Latina, responsável por decisões estratégicas, operacionais e de políticas para a Região

- **Americas Operations Team:** membro da liderança da Prática Funcional no continente
- **Comitê de Pessoal para a América Latina:** serviu em vários papéis, incluindo participação no Comitê de Avaliação de Gerentes de Projeto e no de Avaliação de Experts, e como parte dos times de recrutamento internacional
- **Trabalho com Clientes:** o período com a McKinsey foi marcado pelo atingimento da marca pessoal de mais de 200 projetos de consultoria executados na carreira. Projetos representativos desta época incluem 1) a fusão de dois dos maiores conglomerados de alimento do país (produzindo mais de R\$ 1 bilhão anuais em sinergias); 2) o Programa de Competitividade de uma empresa líder na fabricação e comercialização de caminhões e ônibus no Brasil, (com um impacto anual de centenas de milhões de EUR); 3) um esforço radical de redução de custos das operações na América Latina de banco norte-americano se recuperando da crise (gerando economias superiores a USD 1 bilhão); 4) a estratégia de manufatura da maior siderúrgica chilena e 5) a estratégia de crescimento de um importante operador nacional de portos

2006 **BAIN & COMPANY**

São Paulo, Brazil

Sócio

Experiência curta

2001-2005 **A.T. KEARNEY**

São Paulo, Brasil

Vice Presidente

Líder das Práticas de Operações e de Indústrias de Manufatura (MOPS) na América Latina

- **Expansão da Prática de Operações na Região:** levou a A.T. Kearney de uma empresa de nicho focada em *sourcing* automotivo a uma empresa líder na oferta de várias plataformas de Operações em múltiplas indústrias. Esta expansão foi concomitante ao colapso na indústria de consultoria decorrente do estouro da bolha das *dotcoms* e do ataque de 11/setembro, tendo sido instrumental em manter a empresa saudável num mercado muito turbulento. Por sua vez, isto permitiu atrair talento que viria a posicionar a empresa como a principal firma neste espaço nos anos seguintes
- **Prática de Manufatura Intensiva:** com a mesma equipe—mas com uma perspectiva diferente—estabeleceu uma disciplina mercadológica para desenvolver plataformas específicas de indústria e seus clientes: primeiro automotiva, seguida de bens de consumo, materiais de construção, etc.
- **Strategy Advisory Council:** serviu no *sounding board* do CEO global da Firma
- **Administração da Firma:** em vários momentos, serviu em diferentes papéis no modelo da gestão compartilhada da Firma—na gestão do escritório, de pessoal, de marketing, etc.
- **Trabalho com Clientes:** o período com a A.T. Kearney foi marcado pela introdução e disseminação de programas *fee-for-performance* (honorários ligados a resultado), que abriu novas possibilidades de relacionamento com clientes. Projetos emblemáticos deste período incluem 1) um esforço de redução de custos de larga escala para o veículo de lançamento da mais nova “planta modular” no Brasil, co-patrocinado pela OEM e pelas maiores empresas fornecedoras de tier-1, buscando trazer o custo unitário a um nível competitivo que viabilizasse o lançamento; 2) um piloto de *lean manufacturing* para uma empresa de restaurantes industriais com mais de 800 localidades; 3) Estratégia de canais para um importante fabricante cimento; 4) a otimização das despesas de marketing de uma importante OEM automotiva, com economias anuais de dezenas de milhões de USD e maior eficácia do dinheiro investido; e 5) estratégia corporativa para um empresa líder no setor de Papel e Celulose

1990-2000 **BOOZ ALLEN & HAMILTON**

São Paulo, Brasil & Chicago, USA

(várias posições até) Sócio

Líder da Prática de AAI no Brazil

- **Liderança de Prática:** Mantendo sua participação na Prática de Gestão de Operações, montou uma pequena equipe com um foco vertical em indústria—a Prática Automotiva, Aeroespacial & Indústria (AAI)
- **Desenvolvimento de Pessoal:** serviu em variados papéis, incluindo Chairman do Comitê de Avaliações Profissionais e Líder de Recrutamento
- **Trabalho com Clientes:** o período com a Booz foi caracterizado por uma grande variedade de tipos e tamanhos de projetos. Alguns projetos representativos incluem 1) a *Lean Manufacturing Transformation* de um líder global na indústria aeroespacial, cobrindo diversas fábricas e com o objetivo de liberar capacidade produtiva para enfrentar um desafiador aumento nas taxas de produção; 2) o turnaround da maior companhia aérea nacional; 3) a Integração Pós-Fusão (PMI) das cadeias de suprimentos de dois grandes fabricantes de bebidas e 4) o diagnóstico aprofundado da competitividade da indústria automobilística brasileira, patrocinado pela Anfavea, pelo Sindipeças e por seus associados, que gerou recomendações de estratégia setorial para crescimento da indústria e deu contribuições críticas para a política industrial automotivo do país, incluindo precursoras do Carro Popular e do Regime Automotivo

1984-1990 **EMPRESAS ENGESA** *São Paulo, Brasil*

Engenheiro de Projetos

Expert em powertrains

- **Projetos de novos produtos:** responsável pela especificação de powertrains para novos produtos (caminhões e utilitários militares, carros blindados de combate, tratores agrícolas de grande porte, unidades de bombeamento de petróleo, etc.) e pelo desenho de componentes e sistemas não disponíveis comercialmente—caixas de transferência, transmissões especializadas, redutores especiais, etc.
- **Pesquisa & Desenvolvimento:** participação em numerosos projetos de pesquisa conduzidos pela companhia—controle de trajetórias de mísseis, robôs industriais, fadiga dos metais, precisão de tiro, mobilidade veicular, etc.

Educação

Jul/2013 **HARVARD BUSINESS SCHOOL EXECUTIVE EDUCATION** *Boston, USA*

Programa de Governança Corporativa

- *Making Corporate Boards More Effective*
- *Audit Committees in a New Era of Governance*
- *Compensation Committees: New Challenges New Solutions*

1989 – 1991 **CORNELL UNIVERSITY** *Ithaca, USA*

Master of Business Administration (M.B.A.)

- *Concentração em Finanças e Gestão*

1988 – 1989 **STANFORD UNIVERSITY** *Palo Alto, USA*

Master of Science (M.S.), Engenharia Mecânica

- *Concentração em Smart Products, Mecatrônica e Robótica*
- *Smart Product Design Laboratory (SPDL)*

1985 - 1987 **ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO** *São Paulo, Brasil*
Especialização, Engenharia de Computação

1980 - 1984 **ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO** *São Paulo, Brasil*
Engenheiro Mecânico

Curriculum Vitae

Dados Pessoais

Nome: **Ricardo Magalhães Gomes**

Data de Nascimento: 27 de Agosto de 1970

CPF: 014.729.747-86

Experiência

Sócio sênior da Argucia Capital Management desde 2005. Atuou como Superintendente de Investimentos da Mellon Global Investments Brasil (Portfolio Manager), sendo responsável pela área de renda variável no período de 1998 a 2005. Anteriormente, em 1997, trabalhou no Banco Brascan (Brookfield Asset Management), onde posteriormente foi responsável pela transferência dos fundos para a joint venture que criou a Mellon Brascan Asset Management, que se tornou a BNY Mellon Arx. Entre 1994 e 1997 trabalhou no Banco Gulfinvest gerindo operações de renda variável para a tesouraria do banco e a carteira dos fundos de renda variável. Entre 1992 e 1994 trabalhou no Banco Nacional como Analista.

Ricardo Magalhães é graduado em Engenharia Elétrica, ênfase em Sistemas (1992) pela PUC-Rio, com Pós-graduado em Engenharia Financeira pela PUC-Rio em 2000. É Mestre em Engenharia de Produção (concentração em análise de Investimentos e Finanças) pela PUC-Rio (Julho/2003). Cursou o PEC em Direito Societário e Mercado de Capitais na FGV-Direito Rio em 2003. É graduado no OPM pela Harvard Business School.

Atuou como Conselheiro Fiscal da Refinaria Ipiranga em 2007/2008 e do Conselho Fiscal da Contax 2010 / 2011. CESP 2018/19, Smiles Fidelidade de 2018 a 2021, e Neoenergia Elektro Redes desde 2018. É membro do Conselho de administração da Caixa Econômica Federal desde 2022. Detém a certificação CFA outorgada pela CFA Institute e é membro do: CFA Society Brazil.

Ricardo participou dos Comitê de Fundos de Ações da ANBIMA e da Comissão técnica da AMEC e é membro do comitê de governança global da Entrepreneurs Organization, e foi presidente e diretor financeiro do capítulo do Rio de Janeiro da Entrepreneurs Organization.

2006-Hoje

Argúcia Capital Management
Fundador/Sócio Senior/Diretor

Rio de Janeiro-RJ

Argucia Capital Management

- ❑ **É uma *boutique de investimentos independente* focada em agregar valor para a carteira de investimentos dos seus clientes com uma filosofia de preservação de capital e renda através de investimentos em ativos no mercado brasileiro.**
- ❑ **Estabelecida em 2005 no Rio de Janeiro. Foi fundada por executivos que trabalhavam juntos desde 1998 na Mellon Brascan Asset Management (hoje BNY Mellon Arx).**
- ❑ **Acreditamos que o ativismo é uma maneira de destravar valor para os cotistas e acionistas e por isto é parte integrante da estratégia de investimentos da Argucia Capital Management defender os direitos de seus investidores e cotistas. Representantes indicados pela Argucia Capital e seus sócios já foram conselheiros de São Carlos, Contax, Ipiranga, Valid, Eletrobras, Forjas Taurus, Eletropaulo Oi, Tegma, entre outros. Atualmente atuamos nos conselhos da Cesp, General Shopping e Algar Telecom.**

- ❑ Somos associados da Anbima, Amec (Associação de Investidores em Mercado de Capitais), membros efetivos dos comitês de fundos de ação da Anbima e do comissão técnica da Amec e signatários do código de princípios e deveres dos investidores institucionais – stewardship
- ❑ Atualmente temos R\$ 548 milhões em ativos sobre gestão.

1997–2005

BNY Mellon Global Investments Brasil/ Brookfield – Banco Brascan Rio de Janeiro – RJ
Superintendente da area de investimentos / Administrador de Carteiras Sênior

Gestão e reponsável pelos fundos de ações e equipe de gestão com um volume de R\$ 200 milhões. Destacando-se os fundos Mellon Income e Mellon IBX Strategy ambos considerados 5 estrelas pelo Thomson Financial – Invest Tracker em 2002. O Mellon Income foi o fundo de maior rentabilidade em 2001 pelo ranking folha USP, recebendo 5 estrelas pela Guia Exame 2002 e 4 estrelas no Ranking da Valor Investe em 2002, 2003 e 2004 além de ser um selected fund da S&P.

Gestão de operações de renda variável em FIF com derivativos e multimercados.

Análise de empresas abertas em bolsa para investimento, incluído projeções de resultado, fluxo de caixa, endividamento, política de dividendos, estratégia e governança corporativa.

1995–1997

Banco Gulfinvest S.A

Rio de Janeiro – RJ

Supervisor de Operações Financeiras / Trader

Gestão de fundos de ações (ANEXO 4).

Responsável pelas operações em ações e derivativos das posições do banco.

2015-Hoje

Entrepreneurs' Organization

Governance Director Global/LAC -2021

Presidente EO - Capitulo Rio de Janeiro 2020

Diretor Financeiro - Capitulo Rio de Janeiro 2015-2019

Conselhos

2018-2021

Membro Conselho Fiscal Smiles

2018- Presente

Membro Conselho Fiscal Elektro Redes

2019

Membro Conselho Fiscal Cesp

2007-2009

Membro Conselho Fiscal Refinaria Ipiranga

2010-2011

Membro Conselho Fiscal Contax

Formação

2012-2014

Harvard Business School

Graduado no Owner and President Management – OPM 45

2003

FGV Direito Rio

PEC em Direito Societário e Mercado de Capitais

2001-2003

Pontificia Universidade Católica –Rio de Janeiro

Mestrado em Engenharia de Produção– Concentração em finanças e análise de investimentos – Defesa de dissertação em julho de 2003 – “Dividendos, Impostos e

Retornos no Mercado Acionário Brasileiro”

1999–2000

Pontifícia Universidade Católica –Rio de Janeiro
Pós-graduação em Engenharia Financeira

1988–1993

Pontifícia Universidade Católica –Rio de Janeiro
Engenharia Elétrica – ênfase em Sistemas

1977–1987

Colégio Santo Agostinho – Leblon –Rio de Janeiro
1° e 2° Graus

Certificados

Designação Chartered Financial Analyst (CFA), certificação profissional outorgada pela AIMR (Association for Investment Management and Research) em 2003

Curso de Governança Corporativa pelo IBGC em 2002

Artigos

Rocha, K; Moreira, A; Magalhães, Ricardo, 2002, *Determinantes do spread brasileiro: um abordagem estrutural*, Resenha BMF, 151, 20-30

Magalhães, Ricardo, 2003, *Politica de Dividendos*, Valor Economico – Palavra do Gestor

Magalhães, Ricardo, 2004, *Interesses Desalinhados*, Capital Aberto,6, 36-37

Ricardo Reisen de Pinho

EXPERIÊNCIA EM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Naturgy Conselheiro Independente de Administração	Abr 21 - Abr 23
Invepar Conselheiro Independente de Administração Membro do Comitê de Finanças e Investimentos	Dez 20 - Abr 23
Vittia Conselheiro Independente de Administração Coordenador do Comitê de Auditoria	Nov 20 - Abr 23
Brado Logística Conselheiro Independente de Administração Membro do Comitê de Finanças Membro do Comitê de Riscos e Compliance	Ago 12 - Abr 23
Light SA, Light SESA e Light Energia Conselheiro Independente de Administração Coordenador do Comitê de Auditoria Membro do Comitê de Pessoas, Governança e Sustentabilidade Vice Presidente Independente do Conselho de Administração Coordenador do Comitê de Pessoas, Governança e Sustentabilidade Membro do Comitê de Finanças e Gestão Conselheiro Independente de Administração Membro do Comitê de Finanças	Abr 16 - Abr 21 Dez 19 - Abr 21 Abr 19 - Dez 19 Abr 16 - Abr 19
Oi Conselheiro Independente Administração Vice Presidente Independente do Conselho Transitório Coordenador do Comitê de Pessoas Membro do Comitê de Auditoria Membro do Comitê Acompanhamento de Implementação do Plano de Recuperação Judicial Conselheiro Independente Administração Membro do Comitê de Finanças e Governança Membro do Comitê de Engenharia, Redes e Tecnologia	Aug 16 - Jun 19 Set 18 - Jun 19 Jan 18 - Set 18 Ago 16 - Dez 17
EMGEA - Empresa Gestora de Ativos Conselheiro Independente Administração	Jul 18 - Fev 19
BRInsurance (Alper) Conselheiro Independente Administração Membro do Comitê de Pessoas e Remuneração	Mai 16 - Abr 18
Saraiva Livreiros Editores Conselheiro Independente Administração	Mai 13 - Abr 15

Tupy Membro Externo do Comitê de Governança e Pessoas Conselheiro Independente Administração Coordenador do Comitê de Gestão Corporativa Membro do Comitê de Estratégia	Mai 09 - Jun 16 Mai 15 - Jun 16 Mai 09 - Abr 15
Saraiva Livreiros Editores Conselheiro Independente Administração	Abr 09 - Jun 12
Itacaré Capital Conselheiro Independente Administração Membro do Comitê de Auditoria	Fev 09 - Abr 15
Banco Nossa Caixa Conselheiro Independente de Administração	Mar 08 - Mai 09
Metalrio Solutions Conselheiro Independente Administração	Jun 07 - Abr 11
EXPERIÊNCIA EM CONSELHO CONSULTIVO	
Belliz Company Conselheiro Independente de Administração	Dez 22 - Abr 24
Editora do Brasil Conselheiro Independente de Administração Membro do Comitê de Pessoas	Abr 16 - Jul 22
Lab SSJ Presidente do Conselho de Administração	Abr 09 - Out 13
EXPERIÊNCIA EM CONSELHO FISCAL	
Bradespar Conselheiro Fiscal Independente	Jul 20 - Abr 23
Lojas Americanas Conselheiro Fiscal Independente (Suplente)	Abr 19 - Abr 20
Bradespar Conselheiro Fiscal Independente	Mai 17 - Abr 19
Embratel Participações Conselheiro Fiscal Independente	Abr 08 - Abr 10
EXPERIÊNCIA EXECUTIVA	
Harvard Business School LARC Brazil Senior Researcher responsável por Brasil	Jul 02 - Nov 14
Banco Itaú Diretor Estatutário Itaú Diretor Estatutário Banco Francês e Brasileiro	Out 96 - Abr 01
Banco Garantia Associado - Corporate Finance	Jan 04 - Ago 96

ABNAMro Bank Brazil/BHU Mai 89 - Dez 03
Senior Officer - Corporate Finance/Planejamento Estratégico

Banco de Investimentos Marka Set 85 - Dez 88
Associado - Tesouraria

Coferco Comércio e Industria Ago 84 - Set 85
Associado - Comercial/Planejamento Estratégico

EDUCAÇÃO

Fundação Getúlio Vargas - EAESP 2008
Doutor em Administração/Estratégia - DBA

Wharton Business School 2001
Advanced Management Program - AMP

Harvard Business School 1999
Program for Management Development - PMD

Pontifícia Universidade Católica RJ 1989
Mestre em Engenharia de Produção/Finanças - M.Sc.

Pontifícia Universidade Católica RJ 1984
Engenheiro Mecânico - B.Sc.

Colégio Santo Inácio 1978

PUBLICAÇÕES

Monografias

- Ricardo Reisen de Pinho, "Gigantes Brasileiros: Multinacionais Emergentes e Competição Global", Dissertação de Doutorado, FGV – EAESP, Março 2008
- Ricardo Reisen de Pinho, "Um Teste Empírico do Modelo de Black-Scholes no Mercado de Opções de Ouro de São Paulo", Dissertação de Mestrado, PUC - RJ, Setembro 1989

Casos e Artigos para a Harvard Business School

- Mihir A. Desai and Ricardo Reisen de Pinho, "Drilling South: Petrobras evaluates Pecom"
- Dwight B. Crane and Ricardo Reisen de Pinho, "Ultra: The Quest for Leadership (A), (B) e (C)"
- Lynda Applegate, Elisabeth L. Collins, and Ricardo Reisen de Pinho, "Telecomunicações de São Paulo SA (Telesp) (A)"
- Arthur I. Segel and Ricardo Reisen de Pinho, "Hines goes to Rio de Janeiro"
- Geoffrey G. Jones, Carin-Isabel Knoop, and Ricardo Reisen de Pinho, "Brazil at the Wheel "
- Rosabeth M. Kanter, Ryan L. Raffaelli, and Ricardo Reisen de Pinho, "ABNAMro Real: Banking on Sustainability"

- Richard Hamermesh and Ricardo Reisen de Pinho, "DentalCorp"
- Frances X. Frei and Ricardo Reisen de Pinho, "Magazine Luiza: Building a Retail Model of "Courting the Poor"
- Rohit Deshpande and Ricardo Reisen de Pinho, "AIDS in Brazil"
- Geoffrey G. Jones and Ricardo Reisen de Pinho, "Natura: Global Beauty Made in Brazil"
- Robert Kaplan and Ricardo Reisen de Pinho, "Amanco: Developing the Sustainability Scorecard"
- Nicolas P. Retsinas, Ricardo Reisen de Pinho, Nhat Nguyen, Luke Ingles, "Pacifica Residencial S.A."
- Nicolas P. Retsinas, Ricardo Reisen de Pinho, Ben Creo, "Equity International: The Second Act"
- Aldo Musacchio, Lena Goldberg, Ricardo Reisen de Pinho, "Petrobras in Equador (A) e (B)"
- Forest Reinhardt, Noel Maurer and Ricardo Reisen de Pinho, "Cosan: Thinking outside the Barrel"
- Tarun Khanna, Aldo Musacchio and Ricardo Reisen de Pinho, "Vale: Global Expansion in the Challenging World of Mining (A) e (B)"
- Robert Kaplan, Krishna Palepu and Ricardo Reisen de Pinho, "Volkswagen: "Driving Strategy with the Balanced Scorecard"
- Regina E. Herzlinger and Ricardo Reisen de Pinho, "Amil and the Health Care System in Brazil"
- Belen Villalonga, John A. Davis and Ricardo Reisen de Pinho, "Itaú Unibanco (A): The Merger Process" e "Itaú Unibanco (B): The Merger Outcome"
- Aldo Musacchio, Gustavo Herrero, Cintra Scott and Ricardo Reisen de Pinho, "Doing Business in Brazil"
- Rosabeth Moss Kanter, Gustavo Herrero, and Ricardo Reisen de Pinho, "Grupo ABC and Nizan Guanaes's Path from Brazil to the World"

Livros em Colaboração

- James Austin, Ezequiel Reffico, et al., "Social Partnering in Latin America: Lessons Drawn from Collaborations of Businesses and Civil Society Organizations", Harvard University Press, 2004
- Eliana Lustosa, Gilberto Mifano, Maria Helena Santana, Paulo Vasconcellos, et al., "Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª Edição", Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC, 2015
- Eliana Maria Segurado Camargo, Eduardo Gusso, et al., "O Papel do Conselho de Administração na Estratégia das Organizações", Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Série IBGC Orienta, 2017