



GOVERNANÇA DE IA: INTEGRANDO BOAS PRÁTICAS AO LONGO DO CICLO DE VIDA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Um guia prático para garantir o uso ético, seguro e responsável da IA no mercado de capitais



Sumário

01	Introdução	03
02	Definição de Termos Importantes	05
03	Por que é importante olhar para todo ciclo de vida da IA?	09
04	Medidas a serem adotadas ao longo do ciclo de vida de sistemas de IA	14
05	E se a organização contar com parceiros?	28
06	O que fica de lição?	32



_INTRODUÇÃO <<

Com o avanço da inteligência artificial (IA) nos últimos anos, muitas instituições do mercado financeiro e de capitais já incorporaram a tecnologia no seu dia a dia, seja no trabalho dos colaboradores ou na automação de processos operacionais.

Esse uso crescente traz novos desafios de governança. É preciso garantir a proteção de dados pessoais, informações estratégicas, fluxos internos e direitos de usuários e clientes, entre outros pontos críticos.¹

Embora diversas instituições já tenham iniciado ações para mitigar os riscos associados à IA, ainda pairam dúvidas importantes: **estamos atentos a todos os pontos de atenção? Nossas medidas são suficientes para garantir o uso ético e seguro da tecnologia?**

Para apoiar quem está à frente desses projetos, a **Rede Anbima de Inovação** apresenta o guia **"Governança de IA: integrando boas práticas ao longo do ciclo de vida da inteligência artificial."**. A proposta é mostrar como a governança deve estar presente em todas as fases do ciclo de vida da IA — do desenvolvimento ao uso — para assegurar uma atuação ética, responsável e alinhada às melhores práticas.

Vale o lembrete: a governança de IA é um tema multidisciplinar. Mesmo que você esteja liderando um projeto específico, é essencial envolver outras áreas da instituição, como tecnologia, dados, jurídico, compliance e negócios. Este guia foi pensado para ser um ponto de partida para essa colaboração.

¹ Para maiores informações, consulte o item "Por que as entidades do mercado financeiro devem se preocupar com o uso responsável da IA?" do "Guia orientativo de boas práticas para o uso de sistemas de inteligência artificial nos mercados financeiro e de capitais" (p.10), publicado pela Anbima em julho de 2024 e disponível [aqui](#).

TERMOS-CHAVE PARA COMPREENDER ESTE GUIA

Antes de seguir, é importante alinhar alguns conceitos que serão usados ao longo do guia. São eles:



Sistema de IA: sistema de engenharia que entrega resultados como conteúdos, previsões, recomendações ou decisões, sempre com base em objetivos definidos por pessoas. Esses sistemas podem operar com diferentes níveis de autonomia. Nesta definição, estão incluídos sites, plataformas, aplicativos, ferramentas, recursos e funcionalidades que utilizam IA — seja para uso individual ou em larga escala, gratuitos ou pagos.



Governança de IA: estrutura de papéis, responsabilidades e processos formais pela qual a empresa é dirigida, supervisionada e responsabilizada² com o objetivo de alcançar, garantir e assegurar o uso ético e responsável de IA.



Ciclo de vida do sistema de IA: é um conjunto de fases que vão desde o planejamento até o encerramento de seu uso. Essas etapas incluem: planejar e projetar o sistema, coletar e processar dados, construir ou adaptar modelos para tarefas específicas, testar, avaliar, verificar e validar as soluções, disponibilizar para uso, operar e monitorar o funcionamento e, por fim, aposentar ou descomissionar o sistema. Importante destacar que essas fases não ocorrem, necessariamente, de forma linear. Na prática, o desenvolvimento e a gestão de sistemas de IA costumam ser processos iterativos, nos quais diferentes etapas são revisitadas e ajustadas ao longo do tempo. Além disso, a decisão de descontinuar um sistema pode surgir em qualquer momento durante sua operação, caso se identifiquem riscos, inadequações ou mudanças nas necessidades da organização.

² Definição conforme a ISO 37000:2021

Para facilitar a aplicação prática do conceito, este guia organiza o ciclo de vida em três fases principais:

1

Desenvolvimento: abrange todas as atividades realizadas antes do sistema ser disponibilizado para uso, como planejamento, design, testes, treinamento, validação e implantação.

2

Utilização: refere-se ao período em que o sistema está em operação, sendo utilizado em suas funcionalidades, com alimentação de dados, execução de comandos e análise de resultados.

3

Monitoramento: consiste no acompanhamento contínuo do desempenho do sistema, garantindo sua aderência aos padrões definidos pela organização. Inclui coleta de feedbacks, realização de ajustes, atualizações e controles de qualidade até a decisão de descomissionamento.

Para entender como essas fases se aplicam na prática, vamos a um exemplo. Imagine uma instituição que cria um chatbot para auxiliar seus clientes em decisões financeiras. Esse chatbot tem como funções responder dúvidas sobre investimentos, analisar o perfil do cliente, sugerir opções de investimento e simular cenários de rentabilidade.

- Na **fase de desenvolvimento**, a instituição cria a interface onde o chatbot funcionará, estabelece integrações com fontes de dados seguras, implementa filtros para impedir o uso de termos inadequados (como linguagem ofensiva) e parametriza a análise de padrões de investimento. Também são criados perfis de risco e realizados testes do algoritmo com simulações de interações. Antes de liberar o chatbot para os clientes, é implantado um mecanismo de transparência para avisar que o usuário está interagindo com uma IA.
- Na **fase de utilização**, o chatbot é aprimorado continuamente, seja na interface com o usuário, seja na atualização da base de dados com novas informações do mercado e tendências alinhadas à estratégia do banco.
- Por fim, na **fase de monitoramento**, a instituição avalia a performance do chatbot, analisando indicadores como taxa de sucesso das sugestões, número de investimentos realizados, satisfação dos clientes e resultados financeiros. A partir desses dados, realiza ajustes e melhorias no sistema, garantindo sua adequação às expectativas e necessidades do negócio.



_POR QUE É IMPORTANTE OLHAR PARA TODO CICLO DE VIDA DA IA?<<

Ao decidir desenvolver ou incorporar um sistema de inteligência artificial ao seu negócio, é natural avaliar os benefícios e riscos envolvidos nessa estratégia. Afinal, os impactos causados pela IA são justamente o motivo pelo qual a organização optou por criar ou adquirir essa tecnologia.³

Garantir que o desenvolvimento e o uso da IA sejam éticos e responsáveis exige programas de governança que acompanhem todas as etapas do ciclo de vida do sistema, desde o projeto inicial até sua desativação. Em outras palavras, não basta apenas se preocupar com a fase de uso, é preciso olhar para o todo.

³ Entendimento derivado do documento Understanding Data Governance in AI: a lifecycle perspective publicado em 2024 pelo Open Data Institute, ao tratar sobre IA centrada em dados, disponível [aqui](#) (p. 3-7)

Para ilustrar, imagine o seguinte cenário:⁴

Contexto:

Uma instituição financeira implementa um sistema de IA para análise de risco de crédito, buscando agilizar a aprovação de empréstimos.

Medida de governança:

A instituição monitora as taxas de aprovação, garantindo que respeitem critérios previamente definidos. Também adota a revisão humana para os casos em que o sistema aponta alto risco.

Resultados:

A análise de crédito ficou mais rápida com o uso da IA, e a revisão humana ajudou a corrigir potenciais falhas. No entanto, uma análise mais detalhada revelou que o sistema vinha rejeitando, de forma recorrente, pedidos de empréstimos de solicitantes de determinadas regiões de baixa renda. Isso acontecia mesmo quando esses clientes tinham um bom histórico de crédito e atendiam aos critérios estabelecidos.

O que aconteceu neste caso?

Apesar das boas práticas adotadas durante o uso do sistema, como a revisão humana dos resultados, o problema surgiu por conta da base de dados utilizada no treinamento do modelo. Se os dados históricos refletem desigualdades sociais e econômicas, o sistema pode aprender padrões enviesados e acabar reproduzindo essas distorções. No exemplo, o critério de região não foi configurado pela instituição como fator de avaliação, mas mesmo assim influenciou o comportamento da IA.

Esse caso evidencia a importância de adotar medidas de governança não apenas na fase de utilização, mas também nas etapas anteriores e posteriores. Durante o desenvolvimento, por exemplo, seria fundamental treinar o sistema com dados representativos de diferentes regiões. Já no monitoramento, seria necessário acompanhar o funcionamento do sistema de forma contínua, identificando padrões de resultados que possam impactar os direitos dos solicitantes.



⁴ Exemplo inspirado em "A Tool for Measuring and Mitigating Bias in Visual Datasets", editado pela última vez em julho de 2021, disponível [aqui](#).

O que isso significa na prática?

O exemplo anterior mostra que focar apenas na utilização e nos resultados dos sistemas de inteligência artificial pode levar a uma governança ineficiente. Em muitos casos, esse olhar restrito não é suficiente para garantir que a IA será utilizada de forma ética e responsável pelas organizações.

Como e por que ampliar a governança de IA?

É essencial ter uma visão completa do ciclo de vida dos sistemas de inteligência artificial para garantir que, em cada etapa, sejam adotadas medidas de governança capazes de assegurar o desenvolvimento e o uso ético da tecnologia.

Ampliar a governança ao longo de todo o ciclo de vida do sistema de IA é importante porque⁵:

- ✔ permite que a organização identifique todos os pontos de atenção relacionados aos sistemas de IA que utiliza, sejam eles desenvolvidos internamente ou adquiridos de terceiros;
- ✔ possibilita reconhecer e mitigar riscos que não foram controlados por medidas anteriores;
- ✔ oferece maior controle sobre o funcionamento dos sistemas e sobre os resultados que eles geram; e
- ✔ aumenta a segurança no uso da IA dentro da organização.

Por outro lado, a falta de governança nas etapas de desenvolvimento, utilização e monitoramento dos sistemas de IA pode gerar os seguintes impactos :

- ⚠ menor controle sobre o desempenho dos sistemas, aumentando o risco de falhas operacionais, reduzindo a taxa de uso e comprometendo o retorno e os ganhos esperados pela instituição;
- ⚠ ausência de documentação adequada sobre as decisões tomadas em relação aos sistemas de IA, o que dificulta processos de auditoria e a prestação de informações para autoridades reguladoras, parceiros de negócios e clientes;
- ⚠ falta de rastreabilidade do funcionamento do sistema, o que dificulta a explicação de resultados, a identificação de falhas e a correção de problemas, além de aumentar a exposição a violações de privacidade e segurança;
- ⚠ perda de oportunidades para mitigar riscos inerentes ao uso da Inteligência Artificial.

Vale lembrar: muitos riscos associados à IA já são conhecidos, mas o ritmo acelerado de desenvolvimento e adoção da tecnologia faz com que novas ameaças sejam identificadas constantemente. Por isso, os exemplos citados aqui são apenas algumas das consequências possíveis quando a organização não possui uma estrutura de governança bem estabelecida.

⁵ Benefícios formulados com base no documento da OCDE - Advancing accountability in AI: Governing and managing risks throughout the lifecycle for trustworthy AI, publicado em fevereiro de 2023, disponível [aqui](#) (p. 17).

⁶ Riscos e ameaças formulados com base em artigos publicados pelo KPMG Suíça, de autoria do Diretor de Serviços Financeiros, Digital e Inovação Thierry Kellerhals), disponível [aqui](#), e pelo IBM AI Ethics Board, disponível [aqui](#).



_MEDIDAS A SEREM ADOTADAS AO LONGO DO CICLO DE VIDA DO SISTEMA DE IA<<

As organizações que desenvolvem, adquirem ou utilizam sistemas de Inteligência artificial devem implementar medidas de governança que garantam uma adoção ética e responsável da tecnologia.

Para apoiar esse processo, já existem padrões técnicos e frameworks internacionais que servem como referência. Esses materiais oferecem diretrizes e princípios que ajudam as organizações a transformar a governança de IA em ações concretas, com foco na maximização dos benefícios e na redução dos riscos envolvidos no uso estratégico da inteligência artificial.

Entre as principais referências, destacam-se os **cinco princípios de IA responsável definidos pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)**⁷ e o AI Risk Management Framework, publicado pelo National Institute of Standards and Technology (NIST)⁸.

⁷ OECD AI Principles overview, disponível [aqui](#).

⁸ Nist AI Risk Management Framework, disponível [aqui](#).

Seguindo essa base, apresentamos a seguir algumas medidas exemplificativas de governança em IA, organizadas por temas:



Alinhamento com o propósito: o uso de sistemas de IA deve estar em sintonia com os valores e os objetivos estratégicos da organização.



Transparência e explicabilidade: é fundamental que os resultados e decisões gerados pelos sistemas de IA sejam rastreáveis e compreensíveis. Além disso, as organizações devem comunicar de forma clara quando estão utilizando sistemas de IA em suas operações.



Segurança: exige a implementação de controles que assegurem o desempenho correto e seguro dos sistemas de IA, prevenindo falhas e vulnerabilidades.



Conformidade: as organizações devem garantir o cumprimento das leis e regulações aplicáveis aos sistemas de IA em todas as suas etapas de desenvolvimento e uso.



Participação humana: o acompanhamento e a supervisão humana devem estar presentes em todo o ciclo de vida da IA, especialmente em situações que envolvem apoio à tomada de decisão.



Atenção! As medidas de governança apresentadas aqui são exemplos. Cada organização deve complementá-las com outros controles específicos, de acordo com sua realidade e estratégia digital.

MEDIDAS-BASE DE GOVERNANÇA DE IA

Antes de detalharmos as medidas de governança específicas para cada fase do ciclo de vida dos sistemas de Inteligência Artificial, é importante destacar algumas **medidas-base** que devem fazer parte de qualquer programa de Governança em IA. Elas criam a estrutura necessária para que as demais ações sejam implementadas de forma adequada e consistente. São elas:



Definir claramente os papéis e as responsabilidades das áreas envolvidas no desenvolvimento, uso e monitoramento dos sistemas de IA.



Estabelecer e documentar regras, diretrizes e procedimentos relacionados ao uso de sistemas de IA. Esses documentos devem ser atualizados com frequência e amplamente divulgados dentro da organização.



MEDIDAS DE GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE IA

Durante a fase de desenvolvimento dos sistemas de Inteligência Artificial, é fundamental adotar medidas de governança que garantam uma base sólida para o uso ético e responsável da tecnologia. As principais orientações são:

- 🔹 **Alinhamento com o propósito:** defina e documente claramente quais são os objetivos do sistema de IA que está sendo desenvolvido. Esse alinhamento deve considerar não apenas as metas de negócio, mas também os valores da organização, os impactos sociais esperados e os critérios que irão definir o sucesso do projeto.
- 🔹 **Transparência e Explicabilidade:** registre todas as informações relevantes sobre os sistemas de IA desenvolvidos pela organização. Isso inclui o tipo de modelo utilizado, os algoritmos de treinamento, os usos previstos, a origem e a natureza dos dados de treinamento, além de orientações detalhadas para o uso do sistema.
- 🔹 **Segurança:** implemente controles específicos durante o desenvolvimento para identificar vulnerabilidades, testar a robustez do sistema e garantir que ele seja capaz de se recuperar adequadamente após eventos adversos.
- 🔹 **Conformidade:** realize o mapeamento e a documentação de todos os requisitos legais e regulatórios aplicáveis ao sistema de IA. Conduza as avaliações necessárias para garantir que esses requisitos sejam atendidos antes de colocar o sistema em operação.
- 🔹 **Participação Humana:** estabeleça, desde o início, em quais situações será necessária a intervenção humana no sistema de IA. Isso inclui, por exemplo, a necessidade de revisões humanas em dados, resultados ou parâmetros do sistema e a definição de momentos-chave para a tomada de decisão sobre a continuidade ou não do projeto.

MEDIDAS DE GOVERNANÇA PARA A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE IA

Na fase de utilização dos sistemas de Inteligência Artificial, as medidas de governança são essenciais para garantir que o uso da tecnologia esteja alinhado aos princípios éticos e às diretrizes da organização. As principais ações recomendadas são:

-  **Alinhamento com o propósito:** desenvolva e disponibilize materiais explicativos para os colaboradores que utilizam os sistemas de IA. Esses materiais devem detalhar a finalidade do sistema, suas limitações e o que é proibido no seu uso.
-  **Transparência e explicabilidade:** implemente mecanismos que permitam à organização fornecer informações claras, acessíveis e com linguagem simples para as pessoas impactadas pelas decisões tomadas com apoio da IA, explicando como essas decisões são formadas.
-  **Segurança:** crie canais e procedimentos para que os usuários possam comunicar falhas ou problemas no funcionamento dos sistemas de IA, sejam eles decorrentes do uso normal, de uso inadequado ou de situações adversas.
-  **Conformidade:** inclua orientações específicas nas instruções de uso dos sistemas, explicando como os usuários devem interagir com a IA para garantir o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.
-  **Participação humana:** promova treinamentos sobre gestão de riscos em IA e sobre o papel da autoridade humana, capacitando os usuários a analisar criticamente os resultados do sistema e a não aceitarem as respostas da IA como verdades absolutas.

MEDIDAS DE GOVERNANÇA PARA O MONITORAMENTO DO SISTEMA DE IA

Na fase de monitoramento, as medidas de governança garantem que o sistema de Inteligência artificial continue funcionando de forma alinhada aos objetivos da organização, mantendo a transparência, segurança e conformidade. As principais orientações são:

- 🍏 **Alinhamento com o propósito:** realize avaliações periódicas para verificar se o sistema de IA continua operando conforme a finalidade prevista e em sintonia com os valores da organização.
- 🍏 **Transparência e explicabilidade:** conduza testes regulares para garantir que as decisões tomadas pelos sistemas de IA possam ser explicadas de maneira clara e compreensível pela organização.
- 🍏 **Segurança:** adote ferramentas de monitoramento em tempo real para identificar anomalias e comportamentos suspeitos que possam comprometer o desempenho e a segurança dos sistemas de IA.
- 🍏 **Conformidade:** implemente um procedimento que permita atualizar ou ajustar o sistema sempre que forem identificados novos requisitos legais ou regulatórios aplicáveis
- 🍏 **Participação Humana:** crie canais para que os usuários possam enviar feedbacks sobre suas interações com os sistemas de IA e garanta que esses retornos sejam avaliados e considerados pela organização, promovendo ajustes quando necessário.





_E SE A ORGANIZAÇÃO CONTAR COM PARCEIROS?<<

Nem sempre as organizações possuem capacidade técnica ou condições comerciais para desenvolver, utilizar e monitorar seus sistemas de Inteligência artificial internamente. Nesses casos, é comum contar com o apoio de terceiros, como fornecedores de sistemas de IA ou consultores especializados.

Quando houver essa participação de parceiros, é fundamental que a governança de IA contemple medidas específicas para garantir uma atuação responsável e alinhada aos objetivos da organização. Entre as principais ações recomendadas estão :

- **estabelecer um procedimento de avaliação de terceiros envolvidos no fornecimento, desenvolvimento ou suporte aos sistemas de IA; e**
- **firmar contratos relacionados ao fornecimento dos sistemas de IA e serviços contratados.**

⁹Para mais informações, consulte a página 16 do "Governança de IA: integrando boas práticas ao longo do ciclo de vida da inteligência artificial", publicado em julho de 2024 pela Anbima e disponível aqui.



_O QUE FICA DE LIÇÃO? <<

Ao longo deste guia, buscamos ampliar a visão sobre a governança de Inteligência Artificial, mostrando que ela vai muito além das medidas aplicadas à interface dos sistemas ou aos seus resultados diretos. Demonstramos como um programa de governança eficaz, voltado para o uso ético e responsável da IA, depende da atenção às práticas de controle desde o desenvolvimento até o descomissionamento dos sistemas, contemplando todas as etapas do seu ciclo de vida.

Um programa de governança eficiente deve ser estruturado com medidas e ações fundamentadas, adequadas a cada fase do ciclo de vida da IA: desenvolvimento, utilização e monitoramento. É essa abordagem integrada que permite garantir a segurança, a transparência, a conformidade e a participação humana ao longo do tempo.

Vale reforçar que o cenário da IA é dinâmico e evolui rapidamente, exigindo uma vigilância constante sobre os impactos gerados, com avaliações contínuas de riscos e revisões periódicas das políticas e práticas de governança.

A Anbima está ao seu lado para apoiar essa jornada, oferecendo conteúdos atualizados, promovendo a troca de experiências e fomentando o desenvolvimento de práticas responsáveis no uso da inteligência artificial.

Juntos, podemos transformar o potencial da IA em um futuro mais eficiente, inclusivo, ético e sustentável para todos.



Para finalizar, confira a seguir o quadro-resumo com as medidas recomendadas neste Guia para a governança de IA. As ações apresentadas são exemplos práticos que ajudam a estruturar um programa robusto, mas não esgotam todas as possibilidades. Cada organização deve complementar essas medidas com outros controles específicos, ajustados à sua realidade, à natureza do sistema de IA utilizado e à sua estratégia de negócios.

_QUADRO-RESUMO DE MEDIDAS DE GOVERNANÇA DE IA <<**MEDIDAS BASE DE GOVERNANÇA DE IA**

Estabeleça os papéis e as responsabilidades das áreas envolvidas no desenvolvimento, utilização e monitoramento do sistema de IA

Estabeleça e documente as regras, diretrizes e procedimentos relacionados aos sistemas de IA. Tais documentos devem ser atualizados e amplamente divulgados pela organização

FASE DO CICLO DE VIDA DE IA	PRINCÍPIO DE IA RESPONSÁVEL	MEDIDA RECOMENDADA
Desenvolvimento	Propósito	Estabelecer procedimentos que definam e documentem o que se espera alcançar com o sistema de IA, alinhando a finalidade com objetivos de negócio, valores organizacionais, impactos sociais e critérios de sucesso.
	Transparência e explicabilidade	Registrar os sistemas de IA desenvolvidos, incluindo tipo de modelo, algoritmos, usos idealizados, origem dos dados, instruções de uso etc.
	Segurança	Implementar controles para identificar vulnerabilidades, avaliar a robustez e a capacidade de recuperação após eventos adversos.
	Conformidade	Mapear e documentar requisitos legais e regulatórios aplicáveis, conduzindo avaliações para garantir o cumprimento antes da implementação.
	Participação humana	Definir circunstâncias que exigem atuação humana, como inclusão de percepções em dados e resultados, ou aprovação do uso após determinada fase.
Utilização	Propósito	Desenvolver e divulgar materiais explicativos e orientações para usuários, detalhando a finalidade, limitações e proibições do sistema.
	Transparência e explicabilidade	Adotar mecanismos para fornecer informações claras e acessíveis sobre como as decisões são tomadas pelos sistemas de IA.
	Segurança	Implementar mecanismos para que usuários comuniquem o funcionamento inadequado dos sistemas, seja por uso normal, mau uso ou condições adversas.
	Conformidade	Incluir nas instruções de uso informações sobre medidas para conformidade, detalhando como os usuários devem interagir com o sistema para garantir o cumprimento de leis e regulamentos.
	Participação humana	Realizar treinamentos sobre gestão de riscos de IA e importância da autoridade humana, capacitando os usuários a questionarem e revisarem os resultados.
Monitoramento	Propósito	Estabelecer avaliação periódica para verificar se o sistema funciona conforme a finalidade prevista e alinhado aos valores da organização.
	Transparência e explicabilidade	Realizar testes periódicos para avaliar se as decisões dos sistemas de IA podem ser comunicadas e explicadas adequadamente.
	Segurança	Utilizar ferramentas de monitoramento em tempo real para detectar anomalias e comportamentos suspeitos que possam impactar o desempenho.
	Conformidade	Estabelecer procedimento para atualizar ou ajustar o sistema caso sejam identificados novos requisitos legais e regulatórios.
	Participação humana	Estabelecer canais para feedback dos usuários sobre as interações com os sistemas de IA, implementando medidas para que esses feedbacks sejam avaliados e incorporados.



Expediente



Guia orientativo: Integrando Governança ao longo do Ciclo de Vida de Sistemas de Inteligência Artificial

Presidente

Carlos André

Diretores

Adriano Koelle, Andrés Kikuchi,
Aquiles Mosca, Carlos Takahashi,
César Mindof, Eduardo Azevedo,
Eric Altafim, Fernanda Camargo,
Fernando Rabello, Flavia Palacios,
Giuliano De Marchi, Gustavo
Pacheco, Gustavo Pires, Julya
Wellisch, Pedro Rudge, Roberto
Paolino, Roberto Paris, Rodrigo
Azevedo, Sergio Bini, Sergio Cutolo,
Teodoro Lima e Zeca Doherty

Comitê executivo

Amanda Brum, Eliana Marino,
Francisco Vidinha, Guilherme
Benaderet, Lina Yajima, Marcelo Billi,
Soraya Alves, Tatiana Itikawa, Thiago
Baptista e Zeca Doherty

Endereço



Rio de Janeiro

Praia de Botafogo,
501 - 704, Bloco II,
Botafogo, Rio de Janeiro, RJ
CEP: 22250-911
Tel.: (21) 2104-9300



São Paulo

Av. Doutora Ruth Cardoso,
8501, 21º andar,
Pinheiros São Paulo, SP
CEP: 05425-070
Tel.: (11) 3471 4200

www.anbima.com.br

