SEE THE SCAM.
WALL STREET DOESN'T.



FERDINANDO FREGA

VEJA O GOLPE. WALL STREET NÃO VÊ.

SEMANTIC REALITY 2026 · SHAREHOLDERS 12

Uma nota breve sobre o capital que fica enquanto os números dançam

1. A INTENÇÃO ORIGINAL

Toda grande empresa hoje faz duas coisas: produtos e relatórios.

Os relatórios são lindos, brilhantes, cheios de verde. Os produtos, às vezes, um pouco menos.

Mas, no longo prazo, o mercado é um péssimo leitor de folhetos. Ele olha para a substância. O capital oscila; esse é o trabalho dele. A intenção, se for séria, fica.

Um mandato com prazo definido deveria lembrar que a verdadeira sustentabilidade não se mede só em CO_2, mas em promessas cumpridas com pais e filhos.

Porque os números podem mudar depressa. A reputação, não. E quando a reputação é consumida mais depressa do que consegue crescer de novo, nasce um passivo que nenhum auditor certifica e nenhum balanço registra: a dívida semântica.

2. A TRANSPARÊNCIA DA CARNE E O CÓDIGO DA FUNÇÃO

Durante um tempo, tratamos o aço como se fosse sabonete. Mudamos fórmulas, embalagens e linguagem, esperando que ninguém notasse a diferença.

A ideia é mais simples.

Vamos voltar a colocar o peso na embalagem.

Vamos dizer com clareza quanto material há dentro, quanto tempo dura e quanto custa fazê-lo direito.

Não é um ato heroico.

É uma vantagem competitiva.

A honestidade continua sendo a única coisa que uma agência de publicidade não pode terceirizar nem cobrar de você no fim do trimestre.

Quando os consumidores veem a substância, a dívida semântica diminui. Quando só veem a narrativa, a dívida continua se acumulando em silêncio.

3. A CADEIRA DA GOVERNANÇA E AQUELE DÓLAR SIMBÓLICO

Esta última parte é para quem é dono da cadeira, não para quem se senta nela por um trimestre.

Se durante anos vestimos a marca com um terno grande demais para ela, mais cedo ou mais tarde o terno escorrega.

É aí que a dívida semântica aparece.

Não na demonstração de resultados.

Não nos relatórios ESG.

Não nas teleconferências de resultados.

Ela aparece na distância crescente entre o que a marca diz e o que as pessoas percebem.

Como toda dívida, esta parece inofensiva até alguém pedir a conta.

A proposta para quitá-la é propositalmente leve: uma licença de um dólar para a campanha da verdade.

Um jeito formal, elegante e de baixo risco de dizer:

“Percebemos. Estamos voltando a ser sérios.”

E de retomar a Web antes que outra pessoa a tome no nosso lugar.

OS 10 PONTOS QUE TODO ACIONISTA ENTENDE NA HORA

Dito com um sorriso, porque, no fundo, todos nós já os vimos.

1. O SILÊNCIO EDUCADO NO TOPO

Todo mundo sabe, diante do espelho, quando uma lâmina já não é o que era.

Ninguém diz isso na reunião.

2. A DISTRAÇÃO LEGÍTIMA DE WALL STREET

Wall Street negocia embalagens, não o que sente quem as abre no banheiro.

É normal.

Está fazendo o seu trabalho.

Não é maldade.

É miopia profissional.

3. A ATRAÇÃO DAS COMISSÕES IMEDIATAS

O movimento paga.

A duração cansa.

É humano preferir a comissão de hoje ao monumento de amanhã.

4. A DITADURA GENTIL DOS 90 DIAS

O trimestre é um chefe exigente.

Pede que você corte um pouco do futuro para fazer bonito hoje.

Todos nós damos a ele o que ele quer.

Às vezes, demais.

5. O INVESTIDOR FANTASIADO DE NÚMERO

Dissemos aos acionistas que eles eram calculadoras racionais.

Na realidade, são pessoas que compram produtos, dão presentes e constroem memórias.

Depois de um tempo, a gente cansa de ser tratado como uma planilha de Excel.

6. O BALANÇO QUE NUNCA ENTRA NO POWERPOINT

Enquanto os gráficos sobem, a confiança entre as gerações às vezes desce.

É aqui que nasce a dívida semântica.

Ela não tem uma linha no balanço.

Não dispara nenhum alarme automático.

Não aparece nos relatórios trimestrais.

E, no entanto, cresce toda vez que a promessa da marca passa à frente da substância do produto.

Mais cedo ou mais tarde, alguém pede o extrato.

7. O ACORDO NÃO DITO ENTRE OS VIGILANTES E OS VIGIADOS

Se o conto de fadas funciona para todo mundo, por que estragá-lo?

Mantê-lo vivo protege os bônus de quem o conta e de quem o escuta.

Pelo menos até a conta chegar.

8. O VEREDITO QUE REALMENTE CONTA: A SALA DE ESTAR

Os relatórios não entram em casa.

Os produtos, sim.

E lá o veredito final não é dado pelo analista, mas pela família do acionista.

Que tem um talento natural para distinguir a substância da apresentação.

9. O LOGOTIPO BONITO SEM SUÉTER POR BAIXO

Uma grande marca sem substância é como um casaco de cashmere num cabide.

Muito elegante.

Até chegar o inverno.

10. A PEQUENA VINGANÇA DO TECLADO

Antes era preciso uma organização inteira para fazer uma ideia circular.

Hoje basta uma conexão e a pesquisa certa.

A Web costuma perceber o descompasso muito antes da bolsa.

EPÍLOGO

Estes 10 pontos de ruptura cobrem boa parte da linha de falha entre o interesse próprio dos intermediários e o direito dos acionistas de entender o que possuem.

São observações baseadas na minha própria experiência e no meu conhecimento.

Claro, toda organização é como um pequeno Estado: desenvolve as suas próprias regras, os seus próprios equilíbrios e, às vezes, até zonas cinzentas que escapam dos controles formais.

Mas é justamente por isso que a dívida semântica merece atenção.

Porque ela não nasce quando as empresas deixam de dar lucro.

Nasce quando deixam de manter o sentido das promessas que fizeram.

UMA NOTA AOS ACIONISTAS

Você não precisa de um analista para isto.

Pegue os relatórios anuais dos últimos anos e coloque-os lado a lado.

Os mesmos parágrafos. O mesmo layout. As mesmas promessas.

Muitas vezes é copiar e colar, com alguns números trocados.

E que ninguém nunca pense que essa operação não custa nada. Custa mais a cada ano.

É assim que a dívida semântica aparece no papel.

Tenha um bom dia.
Ferdinando Frega