

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

5ª Edição

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

5ª Edição

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos – é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Propósito

Ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Valores

a) Pró-ativismo

Comprometimento com a capacitação de agentes e com o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas.

b) Diversidade

Valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões.

c) Independência

Soberania nos princípios, zelo pela imagem e imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse.

d) Coerência

Entre iniciativas e princípios da governança corporativa, ou seja, a Transparência, a Equidade, a Prestação de Contas (*accountability*) e a Responsabilidade Corporativa.

Conselho de Administração 2015

Presidente Sandra Guerra

Vice-presidentes Eliane Aleixo Lustosa
Fernando Alves

Conselheiros Emilio Carazzai
Luiz Carlos de Queiroz Cabrera
Marta Viegas Rocha
Ricardo Egydio Setubal
Robert Juenemann
Roberto S. Waack

Diretoria

Angelim Curiel
Henri Vahdat
Matheus Corredato Rossi

Superintendência Geral

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o website www.ibgc.org.br ou ligue para (11) 3185-4200.

I59c Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
Código das melhores práticas de governança corporativa.
5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São
Paulo, SP: IBGC, 2015.
108p.
ISBN 978-85-99645-38-3
1. Governança Corporativa - código. I. Título.

CDD – 658.4

Os patrocinadores da impressão deste documento não se envolveram ou exerceram influência sobre o conteúdo apresentado.

Créditos

Esta publicação é resultado de projeto desenvolvido e executado pela Comissão de Revisão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Seu conteúdo não reflete as opiniões individuais de todos que participaram de sua elaboração, e sim o entendimento do IBGC.

Coordenação Geral da Comissão

Eliane Lustosa

Coordenação dos Grupos de Revisão

Gilberto Mifano

Maria Helena Santana

Paulo Vasconcellos

Membros da Comissão

Alcinei Cardoso, Alexandre Di Miceli, Ana Ellorieta, Carlos Biedermann, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Cristiana Pereira, Eduardo Gusso, Eliana Camargo, Emilio Carazzai, Gisélia da Silva, Heloisa Bedicks, Jean Pierre Zarouk, João Laudo de Camargo, João Pinheiro Nogueira Batista, Leonardo Viegas, Luiz Carvalho, Luiz Martha, Marta Viegas, Matheus Rossi, Mauro Rodrigues da Cunha, Nelson Raso, Paulo Campos Salles de Toledo, Pedro Rudge, Renato Chaves, Ricardo Reisen, Richard Blanchet, Richard Doern, Roberta Nioac Prado, Rodrigo Lima, Sandra Guerra, Sidney Ito, Susana Jabra, Tereza Grossi, Thomas Brull e Wang Horng.

Consolidação Contribuições Consulta Pública

Caetano Altafin Cunha

Roberto Camanho

Revisão de Consistência Interna

Adriane de Almeida

Carlos Eduardo Lessa Brandão (coordenador)

Gustavo Moraes Stolagli

Gestão do Projeto

Luiz Martha

Rodrigo Lima

Revisão Estilística

Vera Zangari

Agradecimentos

Aos membros da Comissão de Revisão e a Carlos Eduardo Lessa Brandão, Roberta Simonetti e Roberto Waack pela elaboração da seção introdutória.

Ao conselho de administração, à diretoria, à superintendência, às comissões e aos colaboradores do IBGC, e àqueles que enviaram sugestões durante o processo desta revisão:

Sir Adrian Cadbury (in memoriam), Aginaldo Diniz Filho, Alberto Minazzoli, Alberto Perazzo, Alberto Whitaker, Alcides Tapias, Alex Marson, Alexander Berg (PSAG/IFC), Alexandre Bergamo, Alfredo da Silveira, Ana Gomes, Ana Iervolino, Ana Regina Vlainich, André Antunes Soares de Camargo, André Luiz Nascimento Vilela, André P. Celestino, Andrea Moretto Wiel, Andreia Casquet, Antonio José Diz, Aron Zylberman, Bistra Boeva (PSAG/IFC), Carlos Alberto Ercolin, Carlos Eduardo Cardoso, Carlos Sousa, Caroline Gimenes, Cássio M. Pedrão, Celso Ienaga, Clarissa Lins, Chris Pierce, Cristiane Dias Silva, Daniel Blume, Danielle Almeida, Danielle Toda, Danilo Gregório, Diego Billi Falcão, Éliidi Inoue, Emerson Drigo, Emerson Siécola de Mello, Érico Torres, Érica Cunha, Éster Gonçalves, Felipe Andreu, Fellype Bráz, Fernando Alves, Fernando Carneiro, Fernando Furriela, Fernando Pedreira, Francisco Cespede, George Barcat, Germano Badi, Giancarlo Berry, Gilson Lima, Giovana Martinez, Gustavo Grebler, Henri Vahdat, Homero Santos, Isabella Saboya, Ivan Clark, Jan Jarne, Janny Ribeiro Castro, Jean-Michel Lobet (PSAG/IFC), Jorge Luiz Carvalho Brandão, Jorge Manoel, José Luiz de Souza Motta, José Munhós, Julio Wildes Pardo, Lélío Lauretti, Lucas Legnare, Luiz Antonio de Moraes Carvalho, Luiz Spinola, Marcus Tofanelli, Maria Cecilia Arruda, Maria Cristina Bianchi, Mariana Pargendler, Mario Probst, Marta Xavier Gonçalves, Martin Glogowsky, Mervyn King, Michelle Squeff, Mike Lubrano, Milton Pereira, Moacir Salzstein, Nilton Akira Yamamoto, Norma Parente, Ola Gjessing (PSAG/IFC), Olavo Rodrigues, Olga Colpo, Oliver Orton (IFC), Olli Virtanen (PSAG/IFC), Patricia Stierli, Paul Druckman,

Pedro Coletta, Phil Armstrong, Priscila Pasqualin, Priscilla Cortezze, Rainer Lutke, Raul Cavallari, Reginaldo Alexandre, Renata Cavalcanti, Renato Trisciuzzi, Robert Juenemann, Roberto Frago-
so, Roberto Lamb, Rodrigo Trentin, Romero Clementino, Ronaldo Hirata, Sandra Oliveira, Sergio
Mindlin, Silvia Pereira, Simon Longstaff, Simon Wong, Stan Magidson, Tatiana Larizzatti, Vania
Borgerth, Vladimir Barcellos Bidniuk, Wagner Giovanini, Waldemir Bulla, Wilson Carnevalli Filho,
Wilson Castro Fernandes, Wilson Nakamura e Yumi Narita.

Aberdeen do Brasil Gestão de Recursos Ltda, AMEC, ANBIMA, BM&FBOVESPA, Citi Brasil, Co-
missão de Mercado de Capitais da OAB-RJ, CAF, EY, Grupo Boticário, Grupo de Estudos de
Governança e Ética do IBGC, GT Interagentes, Hermes Investment Management, IBRI, ICGN,
Itaú Unibanco Holding, KPMG, PREVI, PWC, Salusse Maraangoni Advogados, Veirano Advogados,
World Bank e IFC.

À CVM e a seus colaboradores por toda sua contribuição ao longo do processo de revisão.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram com essa revisão dedicando seu tempo
para o desenvolvimento deste Código e da Governança Corporativa no Brasil.

Índice

Apresentação	13
I Premissas do Código	15
II Definição de Governança Corporativa	20
III Princípios Básicos de Governança Corporativa	20
1 SÓCIOS	23
1.1 Conceito “uma ação, um voto”	23
1.2 Estatuto/Contrato social	24
1.3 Mecanismos de proteção da tomada de controle (<i>poison pills</i>)	26
1.4 Mediação e arbitragem	27
1.5 Acordo entre os sócios.....	28
1.6 Assembleia geral/Reunião de sócios	28
1.6.1 Convocação e realização da assembleia geral	29
1.6.2 Pauta e documentação	30
1.6.2.1 Manual para a participação na assembleia geral	31
1.6.3 Propostas dos sócios	31
1.6.3.1 Perguntas prévias dos sócios	31
1.6.3.2 Indicação de conselheiros de administração e fiscais	32
1.6.4 Regras de votação e registro de sócios	32
1.6.4.1 Voto por procuração.....	32
1.6.5 Conflito de interesses na assembleia geral.....	33
1.7 Transferência de controle	33
1.7.1 Alienação de controle.....	33
1.7.2 Aquisição de controle.....	34
1.7.2.1 Decisão e manifestação da administração nas ofertas públicas de aquisição de ações (OPAs) por aquisição de controle	34
1.8 Liquidez dos títulos.....	35
1.9 Política de dividendos	36
1.10 Conselho de família	36

2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	39
2.1 Atribuições	39
2.2 Composição do conselho de administração	42
2.2.1 Seleção	42
2.2.2 Qualificação do conselheiro de administração	43
2.2.3 Número de membros	43
2.3 Independência dos conselheiros	44
2.4 Classes de conselheiros	45
2.5 Papel dos conselheiros independentes em situações de potencial conflito na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do conselho	46
2.6 Prazo do mandato	47
2.7 Disponibilidade de tempo	47
2.8 Presidente do conselho	48
2.8.1 Ausência do presidente do conselho	49
2.8.2 Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente	49
2.9 Conselheiros suplentes	49
2.10 Avaliação do conselho e dos conselheiros	50
2.10.1 Abordagem e escopo	50
2.11 Avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva	51
2.12 Planejamento da sucessão	51
2.13 Introdução de novos conselheiros	52
2.14 Educação continuada dos conselheiros	53
2.15 Conselhos interconectados	53
2.16 Remuneração dos conselheiros de administração	54
2.17 Orçamento do conselho e consultas externas	55
2.18 Conselho consultivo	56
2.19 Regimento interno	57
2.20 Comitês do conselho de administração	57
2.20.1 Composição dos comitês	58
2.20.2 Qualificações e compromisso	59
2.21 Comitê de auditoria	59
2.22 Secretaria de governança	60

2.23	Reuniões do conselho de administração	62
2.23.1	Calendário e agendas	62
2.23.2	Material e preparação para as reuniões.....	62
2.23.3	Dinâmica da reunião.....	63
2.23.3.1	Aspectos comportamentais	63
2.23.3.2	Convidados para as reuniões do conselho	64
2.23.3.3	Sessões exclusivas	64
2.23.4	Elaboração e divulgação das atas.....	64
2.24	Confidencialidade	65
2.25	Relacionamentos do conselho de administração.....	66
2.25.1	Relacionamento com os sócios e partes interessadas.....	66
2.25.2	Relacionamento com o diretor-presidente e seus subordinados	67
2.25.3	Relacionamento com a auditoria independente.....	67
2.25.4	Relacionamento com a auditoria interna.....	67
2.25.5	Relacionamento com o conselho fiscal	68
3	DIRETORIA.....	69
3.1	Atribuições	69
3.2	Indicação dos diretores.....	71
3.3	Relacionamento com partes interessadas.....	72
3.4	Transparência	72
3.4.1	Política de comunicação e relatórios periódicos.....	73
3.5	Papel da diretoria no código de conduta.....	74
3.6	Avaliação da diretoria	75
3.7	Remuneração da diretoria.....	75
3.8	Acesso às instalações, informações e arquivos.....	77
4	ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE	79
4.1	Comitê de auditoria	79
4.1.1	Relacionamento do comitê de auditoria com o conselho de administração, o diretor-presidente e a diretoria	80
4.1.2	Relacionamento com os auditores independentes.....	81
4.1.3	Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros	81

4.2 Conselho fiscal	82
4.2.1 Composição.....	83
4.2.2 Agenda de trabalho.....	83
4.2.3 Pareceres do conselho fiscal.....	84
4.2.4 Relacionamentos do conselho fiscal.....	84
4.2.4.1 Relacionamento com os sócios	84
4.2.4.2 Relacionamento com o comitê de auditoria	84
4.2.4.3 Relacionamento com os auditores independentes.....	84
4.2.4.4 Relacionamento com a auditoria interna.....	85
4.2.5 Remuneração do conselho fiscal	85
4.3 Auditoria independente	86
4.3.1 Relacionamento com o conselho de administração e/ou o comitê de auditoria	87
4.3.2 Independência.....	87
4.3.3 Serviços extra-auditoria.....	89
4.3.4 Relatório sobre as demonstrações financeiras e recomendações do auditor independente.....	89
4.4 Auditoria interna	90
4.5 Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (<i>compliance</i>).....	91
5 CONDUCTA E CONFLITO DE INTERESSES	93
5.1 Código de conduta.....	93
5.2 Canal de denúncias	95
5.3 Comitê de conduta.....	96
5.4 Conflito de interesses	97
5.5 Transações entre partes relacionadas.....	98
5.6 Uso de informações privilegiadas	99
5.7 Política de negociação de ações.....	100
5.8 Política de divulgação de informações.....	100
5.9 Política sobre contribuições e doações	101
5.10 Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita	102

Desde o lançamento da 4ª edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC (Código) em 2009, diversos esforços para recuperação econômica e melhora contínua do ambiente de negócios – como a Lei Dodd-Frank, a nova edição dos Princípios de Governança da OCDE/G-20; e o desenvolvimento de modelos de relato corporativo integrado, que amplia e integra a dimensão das informações de impacto econômico, social e ambiental prestadas pelas empresas – suscitaram maior reflexão sobre o padrão de governança das organizações no mundo. No Brasil, somaram-se a esse debate escândalos de corrupção envolvendo agentes públicos e privados.

Está cada vez mais em evidência a responsabilidade dos diferentes agentes de governança¹ diante de temas como sustentabilidade, corrupção, fraude, abusos nos incentivos de curto prazo para executivos e investidores, além da complexidade e multiplicidade de relacionamentos que as organizações estabelecem com os mais variados públicos.

Nesse sentido, esta 5ª edição do Código adota uma abordagem que estimula o uso consciente e efetivo dos instrumentos de governança, focando a essência das boas práticas. Tornou-se, portanto, menos prescritiva, ampliou o olhar sobre as diversas partes interessadas (*stakeholders*)² da empresa, reforçou a fundamentação das boas práticas de governança e explicitou a importância da ética nos negócios.

¹ As práticas deste Código se aplicam aos agentes de governança, ou seja, indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal, etc.

Além disso, foi dedicado maior espaço para tratar os objetivos e as limitações do Código. Antes de consultar as melhores práticas em si, é essencial a leitura da definição de governança corporativa e dos princípios básicos de governança do IBGC. Também incluiu-se uma seção que aborda as premissas deste Código e cuja leitura é indispensável para o melhor aproveitamento do conteúdo referente às melhores práticas em si.

Esta edição é fruto de um trabalho iniciado em 2014 e que teve como embasamento as sugestões recebidas das comissões do IBGC sobre o Código então existente. Ainda naquele ano, tomou corpo com a formação da Comissão de Revisão, integrada por 41 indivíduos com experiências em diversos tipos de empresas e outras organizações. A Comissão foi dividida em três subgrupos para discussão dos capítulos, e um para a seção introdutória³.

Após discussões e consultas públicas organizadas em três etapas: consulta pública inicial (2014), audiência restrita e consulta pública (2015) e debate no âmbito do conselho de administração do IBGC junto aos coordenadores dos subgrupos e gestores do IBGC – elaborou-se o presente documento. O resultado dessas ações traduziu-se nas mais de 900 contribuições de diferentes partes interessadas do Brasil e do exterior. O IBGC agradece a todos que se dispuseram a analisar o documento e enviaram comentários e sugestões pertinentes e valiosos.

Assim, após um ano e meio de intenso trabalho, o IBGC apresenta este documento à sociedade, com votos de que suas alterações e inovações cumpram o papel de tornar o ambiente organizacional e institucional brasileiro mais sólido, justo, responsável e transparente. Esperamos que as recomendações aqui contidas contribuam para a criação de melhores sistemas de governança nas organizações, visando a seu bom desempenho e longevidade.

Este Código foi desenvolvido, primariamente, com foco em empresas. Entretanto, muitas vezes, é feita a opção pela palavra “organização”, a fim de tornar o documento mais abrangente e adaptável a outros tipos de organização, como, por exemplo, as do terceiro setor, cooperativas, estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista), órgãos governamentais, dentre outras. É imprescindível salientar que cada tipo de organização tem suas peculiaridades em termos de governança.

² Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização. Partes interessadas.

³ Apresentação, premissas, definição e princípios básicos de governança corporativa.

I Premissas do Código

1. Evolução do Ambiente de Negócios

Nos últimos anos, sem diminuir a importância dos sócios e administradores, a governança ampliou seu foco para as demais partes interessadas, demandando dos agentes de governança corporativa um maior cuidado no processo de tomada de decisão. Cada vez mais, desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais fazem parte do contexto de atuação das organizações, afetando sua estratégia e cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo. Mudanças climáticas, a ampliação da desigualdade social e inovações tecnológicas, entre outros fatores, têm imposto transformações na vida das organizações.

Tais circunstâncias impõem a necessidade de uma visão ampliada do papel das organizações e do impacto delas na sociedade e no meio ambiente e vice-versa. O conceito de cidadania corporativa deriva do fato de a empresa ser uma pessoa que deve atuar de forma responsável. Na prática, para operar, uma empresa depende não apenas das licenças previstas em dispositivos legais e regulatórios, mas também do aval de um conjunto de partes interessadas que a afeta ou é afetado pelas suas atividades. Os agentes de governança devem considerar, portanto, as aspirações e a forma pela qual a sociedade em geral entende e absorve os efeitos positivos e negativos – as externalidades⁴– da atuação das organizações e responde a eles.

Nesse novo ambiente, a relevância da ética torna-se cada vez mais indispensável. Honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades são fundamentais para o sucesso duradouro das organizações.

2. Tomada de Decisão

No exercício da governança corporativa, os temas tratados muitas vezes são subjetivos e ambíguos, o que demanda dos agentes de governança forte capacidade de avaliação, fundamentação e julgamento. A consideração do perfil de risco⁵, o entendimento dos papéis dos agentes de governança e o uso de critérios éticos são essenciais para que sejam tomadas decisões mais equilibradas, informadas e refletidas.

Na tomada de decisão, deve-se levar em conta simultaneamente o grau de exposição ao risco, que deve ser definido pela organização, e a prudência necessária, evitando-se os extremos tanto de um quanto de outro.

As principais decisões devem ser adequadamente fundamentadas, registradas e passíveis de verificação pelas devidas partes interessadas.

Os critérios éticos fundamentam-se em princípios e valores que, por sua vez, constituem elementos da própria identidade da organização. A clareza sobre essa identidade é fundamental para que os agentes de governança possam exercer adequadamente seus papéis, alinhando a estratégia traçada e a ética.

⁴ Efeitos de uma transação que incidem sobre terceiros que não consentiram ou dela não participaram não completamente refletidos nos preços. Externalidades podem ser positivas ou negativas.

⁵ Apetite ao risco está associado ao nível de risco que a organização pode aceitar na realização de sua estratégia (atividade mais associada à análise prévia dos riscos); tolerância ao risco diz respeito ao nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivos definidos (atividade mais associada ao monitoramento dos riscos). O conjunto destes dois componentes define o perfil de riscos da organização, no que diz respeito à exposição ao risco que a mesma aceita incorrer.

2.1 Identidade da Organização e Deliberação Ética

A identidade da organização pode ser entendida como uma combinação entre sua razão de ser, aonde quer chegar, o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões⁶.

Uma deliberação ética é aquela que considera, em todo processo de tomada de decisão, tanto a identidade da organização como os impactos das decisões sobre o conjunto de suas partes interessadas, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum.

A prática constante da deliberação ética consolida a identidade, a coerência entre o pensar, o falar e o agir e, conseqüentemente, a reputação da organização, com reflexos sobre a sua cultura. A boa reputação contribui para redução dos custos tanto de transação, como de capital, favorecendo a preservação e criação de valor econômico pela organização.

A reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se desenhar o sistema de governança da organização, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolve o sistema de conformidade (*compliance*).

2.2 Papel dos Agentes de Governança

Os agentes de governança têm papel relevante no fortalecimento e na disseminação do propósito, dos princípios e dos valores da organização. A liderança e o comprometimento dos administradores e demais executivos são fatores determinantes para a formação de um ambiente ético.

Cada agente de governança, antes de assumir um ou mais papéis no sistema de governança, deve observar cuidadosamente os direitos, os deveres e as responsabilidades a ele associados, de modo a atuar com independência, diligência e proatividade. O mesmo cuidado deve ser observado tanto por quem indica quanto por quem elege os agentes.

⁶ Muitas vezes são denominados como: propósito, missão, visão, valores e princípios.

É fundamental que os agentes de governança estabeleçam estratégias de comunicação e programas de treinamento com a finalidade de disseminar, entre as partes interessadas, políticas, procedimentos, normas e práticas baseadas no código de conduta da organização. A essas medidas devem estar associados processos e indicadores formais, a fim de viabilizar o monitoramento dos padrões de conduta adotados, concorrendo para um efetivo engajamento da alta administração nos mecanismos de conformidade da organização e possibilitando que eventuais desvios possam ser evitados ou proativamente identificados, corrigidos e, eventualmente, punidos.

3. Uso do Código

Este Código não tem o intuito de ser um modelo rígido de boas práticas de governança, mas sim uma referência de consulta visando a uma reflexão e aplicação em cada caso, sempre levando em conta o arcabouço regulatório (compulsório e facultativo) a que a organização está submetida. Não se trata de um conjunto de práticas a ser adotado exaustiva e mecanicamente.

A estruturação do texto em “fundamento” e “práticas” tem por fim estimular o exercício de reflexão das práticas a serem adotadas, de maneira tal que se adaptem à estrutura, à realidade e ao estágio do ciclo de vida da organização. As motivações para adoção ou não de determinada prática devem estar devidamente claras e fundamentadas pelos tomadores de decisão, de tal modo que permitam avaliação por suas partes interessadas.

Convém enfatizar a importância dos princípios básicos da boa governança corporativa, pois estão por trás dos fundamentos e das práticas deste Código e aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Se as melhores práticas podem não ser aplicáveis a todos os casos, os princípios o são, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança.

Sem a presença da ética, no entanto, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais e suas consequências danosas à empresa, a seus sócios, e à sociedade em geral. A ética se consolida na aplicação diária de valores e princípios claros, coerentemente exercitados por sócios, administradores, executivos, funcionários e terceiros.

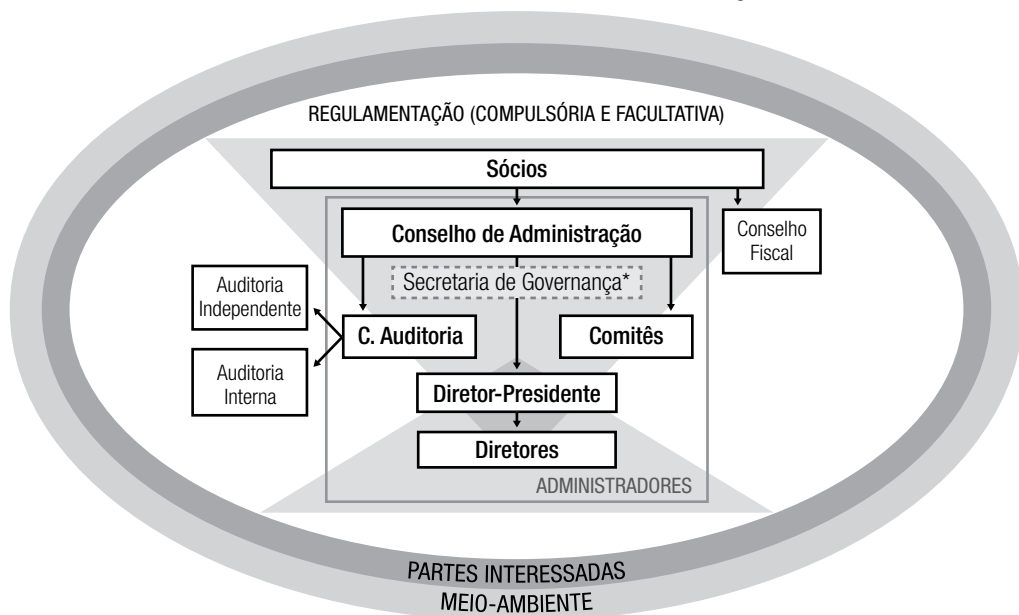
A atuação ética dos indivíduos permite que as melhores práticas conduzam as organizações à boa governança, reduzindo suas chances de fracasso e aumentando as de sucesso.

4. Estrutura do Código

Além das premissas fundamentais e das definições de governança corporativa e dos seus princípios básicos, o conteúdo deste Código está distribuído em cinco capítulos: 1. Sócios; 2. Conselho de administração; 3. Diretoria; 4. Órgãos de fiscalização e controle; e 5. Conduta e conflito de interesses.

Os quatro primeiros capítulos apresentam fundamentos e práticas para os órgãos que compõem o sistema de governança das organizações (Figura 1), enquanto o último trata de padrões de conduta e comportamento aplicáveis a um ou mais agentes. Nele também são propostas políticas e práticas destinadas a evitar e administrar conflitos de interesses e o uso indevido de ativos e informações relativas à organização.

Figura 1 – Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



* O profissional da secretaria de governança não é administrador, apesar de inserido junto aos demais órgãos do âmbito dos administradores.

II Definição de Governança Corporativa

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

III Princípios Básicos de Governança Corporativa

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros.

Transparência

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve

restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de governança⁷ devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades⁸ negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

⁷ As práticas deste Código se aplicam aos agentes de governança, ou seja, os indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos), conselheiros fiscais, auditores etc.

⁸ Efeitos de uma transação que incidem sobre terceiros que não consentiram ou dela não participaram não completamente refletidos nos preços. Podem ser positivas ou negativas.

1 SÓCIOS

1.1 Conceito “uma ação, um voto”

Fundamento

A estrutura aderente ao princípio “uma ação é igual a um voto” é a que mais promove o alinhamento de interesses entre todos os sócios⁹. Em tais estruturas, o poder político, representado pelo direito de voto, será sempre proporcional aos direitos econômicos derivados da propriedade das ações. Exceções devem ser evitadas, mas a flexibilidade pode ser admitida, considerando-se o potencial benefício da presença de acionistas de referência para o desempenho e visão de longo prazo das companhias, cuidando para evitar assimetrias indevidas e incluindo salvaguardas que mitiguem ou compensem eventual desalinhamento.

Nos casos em que houver o afastamento do princípio “uma ação, um voto”, é fundamental que o estatuto/contrato social preveja regras e condições para a extinção de tais assimetrias em horizonte de tempo determinado (*sunset clause*), especialmente nas empresas de capital aberto.

⁹ Sócios ou acionistas são as pessoas físicas ou jurídicas que contribuem para a formação da organização. No caso das empresas, detêm a propriedade do capital social.

Nas companhias em que os acionistas avaliem ser conveniente adotar estruturas em que não exista essa simetria entre direitos políticos e econômicos, é fundamental que seja garantido o tratamento equitativo a todos os sócios. Isto é, proporcional à sua participação na contribuição ao capital social, em relação aos direitos econômicos e em qualquer evento relevante, como seria o caso de transferência de controle ou de reorganizações societárias.

Práticas

- a) Cada ação ou quota deve dar direito a um voto.
- b) A decisão pela adoção de estruturas que se afastem desse marco, ou seja, em que o direito de voto não é proporcional à participação dos sócios no capital, deve:
 - i. ser tomada pelo conjunto dos sócios (incluindo aqueles titulares de ações ou quotas sem direito a voto), avaliando se esse eventual desalinhamento de interesses poderá prejudicar o desempenho da organização ou seu acesso a capital;
 - ii. ser transparente sobre as razões e possíveis impactos da escolha, para que os sócios possam avaliar vantagens e desvantagens dessa estrutura e tomar uma decisão informada a respeito;
 - iii. assegurar a divulgação de informações completas e claras quanto aos direitos políticos e econômicos associados a cada espécie ou classe de ações ou quotas; e à forma como o controle será exercido na organização;
 - iv. recomendar a criação de estruturas adequadas no nível do conselho de administração e da assembleia geral, durante a vigência desses direitos especiais, para que as decisões em que haja conflito de interesses do sócio de referência sejam tomadas sem sua participação, apenas por administradores independentes ou pelos demais acionistas.

1.2 Estatuto/Contrato social

Fundamento

É o contrato que, complementando a legislação, rege e estabelece a forma de funcionamento da organização, incluindo as alçadas e as atribuições de cada agente de governança. Contribui para dar transparência ao sistema de governança da organização e para fomentar a confiança nas relações com todas as partes interessadas relevantes.

Práticas

- a) O estatuto/contrato social deve, sempre que aplicável, contemplar:
- i. situações nas quais os detetores de participação sem direito de voto adquiram esse direito;
 - ii. cláusulas de extinção de eventuais direitos políticos ou econômicos diferenciados, em função de afastamento do princípio “uma ação, um voto” (*sunset clause*);
 - iii. eventuais mecanismos de proteção da tomada de controle (*poison pills*);
 - iv. cláusulas sobre as regras de funcionamento da assembleia, forma de convocação, documentação, realização e participação dos sócios;
 - v. mecanismos para identificação e resolução de casos de conflito de interesses nas assembleias e no conselho de administração;
 - vi. dispositivos sobre o número de conselheiros, mandato, eventual renovação e desligamento, sua independência e qualificação técnica, bem como hipóteses de substituição e vacância do cargo, avaliação de desempenho e adoção de regimento interno;
 - vii. existência e atribuições dos comitês do conselho, incluindo o de auditoria, mas não se limitando a ele;
 - viii. dispositivos sobre o número de diretores, mandato, qualificação técnica, atribuições dos diretores individualmente e da diretoria e regras para a substituição de diretores nas hipóteses de afastamento tanto temporário quanto definitivo;
 - ix. dispositivo normatizando o direito de venda conjunta (*tag along*), acompanhado da definição de acionista controlador, regras para a respectiva oferta pública e elaboração de laudo de avaliação;
 - x. cláusulas de arbitragem e/ou outras formas de resolução de conflito (vide 1.4);
 - xi. existência de políticas relevantes, tais como: distribuição de dividendos, com a indicação de dividendo mínimo obrigatório; comunicação; divulgação e negociação de ações; contribuições e doações; prevenção e detecção de atos de natureza ilícita;
 - xii. informações sobre o arquivamento e a disponibilização de acordo de acionistas;
 - xiii. adoção de código de conduta (vide 5.1);
 - xiv. regras para eleição, instalação e funcionamento do conselho fiscal, em caráter permanente ou não (vide 4.2);
 - xv. prazo máximo após o qual a recontração dos auditores deve ser submetida pelo conselho de administração para ratificação da assembleia geral (vide 4.3.2);
 - xvi. mecanismos para disciplinar as transações entre partes relacionadas;

- xvii. proibição de empréstimos e garantias em favor do controlador e dos administradores (vide 5.5);
 - xviii. situações em que os sócios têm direito de se retirar da organização e as condições para que isso aconteça (preferencialmente com preços condizentes ao valor econômico da organização).
- b) Recomenda-se que o interesse público¹⁰ da sociedade de economia mista seja claramente identificado em seu objeto social, em capítulo específico do estatuto social, e receba ampla divulgação.

1.3 Mecanismos de proteção da tomada de controle (*poison pills*)¹¹

Fundamento

As *poison pills* devem ter como principal objetivo prevenir a tomada de controle de uma companhia aberta em função de uma oscilação momentânea no preço das ações, o que pode colocar em risco projetos de longo prazo da companhia e resultar em expropriação de valor dos sócios vigentes.

Quando adotados, tais mecanismos têm por finalidade possibilitar que os administradores da sociedade negociem melhores termos e condições e busquem ofertas alternativas para a companhia, em benefício de todos os acionistas.

Práticas

- a) Companhias com acionista controlador definido não devem usar esses mecanismos, pois, nesse caso, eles não cumprem tal finalidade. Em hipótese alguma as *poison pills* devem extrapolar seu objetivo legítimo em função das ineficiências decorrentes da indevida perpetuação no poder do acionista controlador.

¹⁰ O IBGC entende que o termo "interesse público" é tão somente aquele que justificou a criação da sociedade de economia mista e deve ser, necessariamente, conciliado com os atributos intrínsecos a uma companhia aberta, quais sejam: ser administrada de forma responsável e transparente, tratando com equidade todas as partes interessadas, e visando ao longo prazo.

¹¹ No Brasil, esse mecanismo tem tomado a forma de cláusulas estatutárias, prevendo a obrigação de que adquirentes de determinadas participações acionárias relevantes, ainda que minoritárias, realizem uma oferta pública de aquisição de ações (OPA) para adquirir as ações de todos os demais acionistas da companhia. No entanto, em muitos casos, diversas distorções são observadas, tais como: a fixação de critérios definitivos de preço nos estatutos, a fixação de prêmios elevados em relação a cotações de mercado e, sobretudo, a eliminação de qualquer poder de decisão por parte do conjunto dos acionistas quanto à eventual alteração de condições ou mesmo eliminação da obrigação.

- b)** A adoção de mecanismos de defesa à tomada de controle, se julgada necessária, deve ser cercada de cuidados para que não dificulte transferências de controle não hostis ou torne o acúmulo de posições acionárias relevantes inviável.
- c)** Recomenda-se uma análise crítica e detalhada das vantagens e desvantagens da adoção do mecanismo e de suas características, sobretudo dos gatilhos de acionamento e parâmetros de preço. O estatuto/contrato social não deve impor critérios definitivos de preço, especialmente acréscimos de prêmios substancialmente acima do valor econômico ou de mercado das ações.
- d)** Não devem ser utilizadas cláusulas que inviabilizem a remoção do mecanismo do estatuto/contrato social, as chamadas “cláusulas pétreas”. Recomenda-se, ao contrário, que o estatuto/contrato social confira aos acionistas, reunidos em assembleia geral, o poder de aceitar alterações nas condições da oferta pública de aquisição de ações (OPA) ou de dispensar a obrigação de realização da oferta.

1.4 Mediação e arbitragem

Fundamento

É fundamental prever formas ágeis e eficazes de resolução de controvérsias e divergências entre sócios e administradores e entre estes e a própria organização, para evitar prejuízos ao desempenho ou redução do valor da organização.

Práticas

- a)** Os conflitos entre sócios, administradores e entre estes e a organização devem, preferencialmente, ser resolvidos mediante a negociação entre as partes. Caso isso não seja possível, recomenda-se que sejam resolvidos por meio de mediação e/ou arbitragem. É recomendável a inclusão desses mecanismos no estatuto/contrato social ou em compromisso a ser firmado entre as partes.
- b)** A companhia deve informar equitativamente ao mercado as principais decisões e atos referentes aos procedimentos arbitrais que tenham a possibilidade de impactar o valor de títulos de emissão da sociedade ou as decisões de investimento dos sócios.

1.5 Acordo entre os sócios

Fundamento

Os acordos entre os sócios regem questões como: compra e venda de ações pelos signatários; preferência para adquirir as participações dos demais sócios; exercício do direito a voto e poder de controle nas assembleias.

O interesse da organização não deve ser colocado em risco pelo acordo entre sócios que, deste modo, não deve conter limitação ou vinculação das competências e atribuições do conselho de administração.

Práticas

- a) Acordos entre os sócios devem:
 - i. estar disponíveis e acessíveis a todos os demais sócios;
 - ii. prever mecanismos para a resolução de situações de conflito de interesses (vide 5.4) e condições de saída de sócios.
- b) Por outro lado, os acordos entre os sócios não devem:
 - i. vincular ou restringir o exercício do direito de voto de quaisquer membros do conselho de administração;
 - ii. tratar de matérias de competência do conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal, especialmente por meio da vinculação de votos ou da indicação de quaisquer diretores da organização (vide 2.3 e 3.2).
- c) Os conselheiros eleitos nos termos de acordo entre sócios devem preferir seus votos com diligência e lealdade para com a organização da mesma forma que os demais conselheiros.

1.6 Assembleia geral/Reunião de sócios¹²

Fundamento

É o órgão de participação direta pelo qual os sócios tratam das grandes decisões da organização. É também momento relevante de prestação de contas e exercício de transparência pela

¹² Todas as referências à "assembleia geral" neste Código estendem-se à "reunião dos sócios" e/ou de associados.

administração, e oportunidade valiosa para que os sócios possam contribuir com a organização, apresentando ideias e opiniões.

Práticas

- a) Os sócios devem participar da assembleia geral de forma diligente e informada. Eles têm responsabilidades para com a organização e devem exercer seu direito de voto no melhor interesse dela.
- b) Os administradores devem utilizar a assembleia geral para efetiva prestação de contas, a fim de permitir que os sócios avaliem o desempenho da organização.
- c) Aqueles que administram recursos de terceiros (fundos de investimento, investidores institucionais, etc.) têm o dever de participar das assembleias, exercendo seu voto no melhor interesse da organização.
- d) Incluem-se entre as principais competências¹³ da assembleia geral:
 - i. aumentar ou reduzir o capital social e reformar o estatuto/contrato social;
 - ii. eleger ou destituir, a qualquer tempo, os conselheiros de administração e fiscais (vide 1.6.3.2);
 - iii. tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
 - iv. deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da organização;
 - v. deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social;
 - vi. aprovar a remuneração dos administradores e conselheiros fiscais (vide 2.16, 3.7 e 4.2.5).

1.6.1 Convocação e realização da assembleia geral

Práticas

- a) As regras de convocação da assembleia geral (ex.: forma e agenda, incluindo exposição da ordem do dia, local, data e horário) devem favorecer a presença do maior número possível de sócios e conferir tempo adequado para que eles se preparem para a deliberação. Ela deve ocorrer com, no mínimo, 30 dias de antecedência. Quanto mais

¹³ As competências da assembleia estão reguladas na Lei 6.404/76 (Lei das S.A.) para as sociedades por ações e no Código Civil, Lei 10.406/02, para os demais tipos de empresa e outros tipos de organização. Alguns tipos de organizações podem, ainda, possuir legislações e regulamentações específicas.

complexos forem os assuntos a serem tratados e mais dispersa for a base acionária da organização, maior deve ser a antecedência da convocação.

- b)** A organização deve facilitar a participação na assembleia geral. Documentos comprobatórios da condição de sócio devem ser detalhados no estatuto/contrato social (vide 1.2) e no manual (vide 1.6.2.1), e, em todos os casos, devem ser analisados com boa-fé, sem a formulação de exigências desnecessárias. Também deve ser facultada a interação entre os sócios, inclusive o acesso ao quadro de sócios e ao número de quotas ou ações detidas por cada um e viabilizados instrumentos como a transmissão *on-line*, votação eletrônica ou boletim e voto por procuração (vide 1.6.4).
- c)** Além dos sócios, recomenda-se que membros dos órgãos sociais (ex.: conselho de administração, diretoria, conselho fiscal e comitê de auditoria) estejam presentes na assembleia geral ordinária, para, caso necessário, prestarem esclarecimentos.
- d)** Como principal líder da administração da organização, o presidente do conselho de administração deve presidir a assembleia geral. Caso ele tenha interesse conflitante com o da organização em função das matérias da ordem do dia, deverá declarar-se conflitado, e outro membro do conselho de administração não conflitado deve presidir a assembleia geral.
- e)** Qualquer sócio poderá solicitar à administração da organização, mediante justificativa, a suspensão ou a interrupção do prazo de convocação da assembleia geral que tratar de matérias de maior complexidade. Cabe aos administradores analisar o pedido e justificar o motivo de sua decisão em qualquer caso.

1.6.2 Pauta e documentação

Práticas

- a)** A pauta da assembleia geral e a documentação pertinente devem ser fornecidas aos sócios na data da primeira convocação de modo acessível, inclusive de forma eletrônica. Não deve estar incluído o item genérico “outros assuntos”, para evitar que temas importantes não sejam revelados com a necessária antecedência.
- b)** O estatuto/contrato social deve prever que, no momento da assembleia, a inclusão de assuntos não apresentados expressamente na convocação somente possa ser feita caso haja a presença e a aprovação de todos os sócios.
- c)** O edital de convocação, com a pauta e a respectiva documentação, deve, inclusive para empresas fechadas, ser tornado público para todos os sócios simultaneamente. A organi-

zação deve manter um canal para o esclarecimento de dúvidas dos sócios sobre a documentação pertinente da assembleia geral.

- d) As atas da assembleia geral de companhias abertas devem ser enviadas na íntegra à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e à bolsa de valores em que os títulos de emissão da companhia estiverem listados, independentemente de a forma de publicação de tais atas ser resumida. Votos dissidentes devem constar na ata, cuja redação deve permitir o pleno entendimento das decisões e discussões havidas na assembleia, ainda que lavrada em forma de sumário de fatos ocorridos.

1.6.2.1 Manual para a participação na assembleia geral

Prática

- a) Recomenda-se que as empresas, principalmente as com estruturas societárias mais dispersas, elaborem manuais visando a facilitar e estimular a participação nas assembleias. O manual para a participação na assembleia geral deve: oferecer informações detalhadas sobre cada matéria a ser deliberada, incluindo a posição da administração; conter modelos de procuração com as opções de voto; e ser fornecido aos sócios – no caso de companhias abertas, deve ser enviado à CVM e à bolsa de valores em que os títulos de emissão da companhia estiverem listados e disponibilizado no seu *website*.

1.6.3 Propostas dos sócios

Prática

- a) A organização deve fornecer mecanismos que permitam aos sócios apresentar propostas justificadas de itens a serem eventualmente incluídos na ordem do dia antes da convocação da assembleia geral.

1.6.3.1 Perguntas prévias dos sócios

Prática

- a) A organização deve fornecer mecanismos para que os sócios solicitem previamente informações aos administradores e as recebam em tempo hábil para deliberarem sobre os itens da pauta, bem como tenham acesso às respostas dos administradores às perguntas formuladas por outros sócios. As perguntas devem ter relação com a competência da assembleia geral e ser formuladas por escrito ao diretor-presidente, ao diretor de

relações com investidores ou à secretaria de governança, conforme dispuser o estatuto/ contrato social (vide 1.2) ou o manual para a participação em assembleia (vide 1.6.2.1).

1.6.3.2 Indicação de conselheiros de administração e fiscais

Prática

- a) Os sócios devem indicar candidatos para os conselhos de administração e fiscal que demonstrem possuir, além de alinhamento com valores e princípios da organização, competência técnica, experiência e reputação ilibada, bem como capacidade de atuar de maneira diligente e independente de quem os indicou. Para que os demais sócios possam aferir esses atributos, é fundamental que sejam encaminhadas previamente informações detalhadas sobre os candidatos, incluindo suas atuais atividades profissionais tais como: posições em conselho, serviços de consultoria ou cargos de diretoria.

1.6.4 Regras de votação e registro de sócios

Práticas

- a) As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais (vide 1.6.4), além de estarem disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação.
- b) É boa prática que a organização procure facilitar a interação entre sócios. O registro de todos os sócios, com a indicação das respectivas quantidades de ações/quotas e demais valores mobiliários de emissão da sociedade, deve ser disponibilizado pela sociedade para qualquer um de seus sócios.

1.6.4.1 Voto por procuração

Prática

- a) A organização sempre deve facilitar a participação dos sócios na assembleia geral, inclusive se esta ocorrer a distância. Nesse caso, a administração deve considerar fornecer aos sócios mecanismos como a transmissão digital, utilização de assinatura eletrônica, certificação e boletins de voto em formato digital, bem como indicar agentes de voto (*voting agents*) para receberem as procurações outorgadas pelos sócios e votarem de acordo com as orientações recebidas.

1.6.5 Conflito de interesses na assembleia geral

Práticas

- a) O estatuto/contrato social e o acordo entre os sócios, se houver, devem conter mecanismos para identificação e resolução de casos de conflito de interesses nas assembleias (vide 5.4).
- b) O sócio que, por qualquer motivo, tiver interesse conflitante com o da organização em determinada deliberação:
 - i. deve comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação dessa matéria;
 - ii. se estiver representando terceiros, só deve ser autorizado a votar caso o instrumento de mandato tenha sido dado por um acionista não conflitado e expresse, explicitamente, qual o voto a ser proferido, devendo abster-se de participar da discussão;
 - iii. caso o sócio mandatário também possua conflito ou a procuração não seja explícita com relação ao voto a ser proferido, ele não deve ser autorizado a participar e votar, ainda que representando o terceiro.

1.7 Transferência de controle

Fundamento

Transações que resultam na alienação ou na aquisição do controle acionário tendem a ser complexas. Independentemente da forma jurídica e dos termos e condições negociados para a transação que der origem à transferência de controle, todos os sócios da organização objeto da transação devem ser tratados de forma justa e equitativa¹⁴.

1.7.1 Alienação de controle

Prática

- a) Transações em que se configure a alienação, direta ou indireta, do controle acionário, devem ser acompanhadas de oferta pública de aquisição de ações (OPA) dirigida a todos os acionistas, pelo mesmo preço e condições obtidos pelo acionista vendedor. Ainda que

¹⁴ O código adotado pelo Comitê de Aquisições e Fusões (CAF) também se norteia pelo princípio da equitatividade e pode ser uma boa referência quanto à forma de adesão ao princípio em transações específicas.

a interpretação imediata do artigo 254-A da Lei 6.404, de 1976 (Lei das S.A.) remeta unicamente à alienação do poder de controle, compreendido como aquele detido por um acionista controlador identificado, a um comprador externo à sociedade, recomenda-se que a OPA seja realizada sempre que se verificar a transferência, em caráter oneroso, do poder de dirigir as atividades sociais e de orientar o funcionamento dos órgãos da sociedade. Tais situações podem ocorrer, por exemplo, em transferências realizadas entre acionistas integrantes do bloco de controle.

1.7.2 Aquisição de controle¹⁵

Prática

- a) Recomenda-se que seja realizada a OPA por aquisição de controle, como forma de garantir tratamento equitativo a todos acionistas. Em particular, aconselha-se a realização da OPA sempre que um acionista ou grupo de acionistas atingir, de forma direta ou indireta, participação relevante no capital votante (igual ou superior a 30%), o que, em companhias com dispersão da base acionária, é suficiente para que seu titular exerça o poder de controle. Essa recomendação não se aplica aos casos em que exista na companhia um acionista controlador definido e, ainda, aos casos em que tal participação acionária tenha sido alcançada por meio de reestruturação societária, como incorporação, incorporação de ações, ou aumento de capital. A OPA deve ser dirigida a todos os acionistas, que devem ter a faculdade de dispensar o ofertante da obrigação de adquirir a totalidade das ações.

1.7.2.1 Decisão e manifestação da administração nas ofertas públicas de aquisição de ações (OPAs) por aquisição de controle

Práticas

- a) Os acionistas devem ter tempo suficiente para decidir de forma fundamentada, refletida e independente sobre a OPA, recebendo tempestiva e equitativamente todas as informações necessárias.

¹⁵ A aquisição originária de controle ocorre quando um novo acionista obtém, por meio de aquisições negociadas privada ou publicamente, a quantidade de ações suficientes para deter o poder de dirigir as atividades sociais e de orientar o funcionamento dos órgãos da sociedade, sem que esse poder tenha sido transferido em seu favor por um eventual controlador preexistente. Essa situação pode ocorrer nas hipóteses em que o poder de controle esteja disperso no mercado, ou seja, quando nenhum acionista ou grupo de acionistas possuam ações votantes que possam caracterizá-los como controladores.

- b)** O conselho de administração deve dar seu parecer, o qual deverá conter, dentre outras informações relevantes:
- i.** opinião da administração sobre eventual aceitação da OPA e sobre o valor econômico da companhia;
 - ii.** o preço de negociação das ações;
 - iii.** o impacto estimado da transação sobre as partes interessadas e sobre a estratégia de longo prazo da companhia;
 - iv.** o histórico do ofertante da OPA, bem como seu eventual alinhamento com os interesses da companhia.

1.8 Liquidez dos títulos

Fundamento

As companhias de capital aberto devem esforçar-se para fomentar e preservar a liquidez de seus títulos, mantendo em circulação¹⁶ um número adequado de ações por meio da gestão ativa da base acionária.

Nas sociedades limitadas, é importante a criação de mecanismos de liquidez para quotistas dissidentes ou situações de sucessão patrimonial.

Prática

- a)** Recomenda-se que seja utilizado o trabalho da área de relações com investidores, para assegurar tratamento adequado das informações e a devida comunicação às partes interessadas. Pode também ser utilizada a contratação de serviço de formação de mercado¹⁷, para fomentar a negociação das ações da companhia no mercado.

¹⁶ Os "títulos em circulação" são as ações da companhia disponíveis no mercado de capitais.

¹⁷ Instituição contratada por companhias abertas, seus acionistas ou empresas controladas para promover liquidez nas ações. Isso é realizado por meio da oferta firme de compra e venda de ações negociadas em mercado. As atividades dos formadores de mercado são regulamentadas pela CVM e pela bolsa de valores.

1.9 Política de dividendos

Fundamento

É importante haver uma política de dividendos que respeite as características econômico-financeiras da empresa – geração de caixa e necessidade de investimentos – e que seja do conhecimento de todos os interessados, sócios e investidores.

Prática

- a) As empresas devem elaborar e divulgar política de distribuição de dividendos definida pelo conselho de administração e aprovada pela assembleia geral, ela deve prever, dentre outros aspectos:
 - i. a periodicidade dos pagamentos;
 - ii. o parâmetro de referência a ser utilizado para definição do montante (percentuais do lucro líquido ajustado e do fluxo de caixa livre, dentre outros);
 - iii. as circunstâncias e os fatores que podem afetar a distribuição de dividendos;
 - iv. a frequência com que a política deve ser revisada.

1.10 Conselho de família

Fundamento

Órgão responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização a fim de evitar a interferência indevida sobre a organização por assuntos de interesse exclusivo da família. Os objetivos do conselho de família não se confundem com os do conselho de administração (vide 2.1), que são voltados unicamente para a organização.

Práticas

- a) Organizações de controle familiar devem considerar a criação de um conselho de família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização.

- b) Cabe ao conselho de família:**
- i.** a definição dos limites entre interesses familiares e empresariais;
 - ii.** a preservação dos valores familiares (ex.: história, cultura e visão compartilhada) e o tratamento da organização como fator de união e continuidade da família;
 - iii.** a definição de critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens da família;
 - iv.** a criação de mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de sócios que desejem se retirar da sociedade;
 - v.** o planejamento da sucessão, a transmissão de bens e herança;
 - vi.** o acompanhamento da preparação dos membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
 - vii.** a definição de critérios para a indicação, se for o caso, de membros da família para atuarem como colaboradores ou administradores (vide 2.2.2).

2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2.1 Atribuições

Fundamento

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da organização, sendo seu principal componente.

Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios.

Os membros do conselho de administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos.

O conselheiro tem seus deveres perante a organização. O conceito de representação, pelo conselheiro, de qualquer parte interessada, é inadequado.

Práticas

- a)** Toda organização deve considerar a implementação de um conselho de administração. O conselho deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros. Ele deve exercer suas atribuições considerando o objeto social da organização, sua viabilidade no longo prazo e os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços na sociedade e em suas partes interessadas (externalidades).
- b)** Cabe ao conselho de administração identificar, discutir e garantir a disseminação dos valores e princípios da organização. Deve definir estratégias e tomar decisões que protejam e valorizem a organização, otimizem o retorno do investimento no longo prazo, e busquem o equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas. Deve promover uma cultura organizacional centrada nos valores e princípios da organização e proporcionar um ambiente em que as pessoas possam expressar pensamentos dissonantes e discutir dilemas éticos.
- c)** O conselho de administração deve estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações empresariais (e seus resultados e impactos diretos e indiretos) estão alinhadas aos seus princípios e valores. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.
- d)** O conselho de administração deve buscar que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.
- e)** Para cumprir sua missão, o conselho de administração deve:
 - i.** discutir, formatar, definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e zelar por eles;
 - ii.** preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização;
 - iii.** dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas;

- iv.** estimular a reflexão estratégica constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação da organização;
- v.** fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos ou então reformulá-las para adaptar a organização às mudanças externas;
- vi.** selecionar o diretor-presidente e aprovar a nomeação dos demais membros da diretoria;
- vii.** planejar o processo sucessório dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria;
- viii.** aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo;
- ix.** definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente, e avaliar seu desempenho. Participar, junto com ele, na definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria;
- x.** garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos que sejam alinhados às necessidades estratégicas da organização;
- xi.** monitorar o desempenho financeiro e operacional e a atuação da diretoria;
- xii.** assegurar que a gestão identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos (vide 4.5);
- xiii.** garantir que os temas de sustentabilidade estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos;
- xiv.** estar permanentemente atento às externalidades geradas pela atuação da organização, bem como ouvir (e se assegurar de que a diretoria e os demais colaboradores também o fazem) atentamente as partes interessadas para adequar a atuação da empresa;
- xv.** assegurar a busca e implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a organização competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança;
- xvi.** participar da decisão de projetos de investimento de capital que tenham impacto relevante no valor da organização;
- xvii.** aprovar fusões e aquisições;
- xviii.** assegurar que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização;
- xix.** escolher e avaliar a empresa de auditoria independente;
- xx.** revisar periodicamente as práticas de governança da organização.

- f) Para que o interesse da organização sempre prevaleça, o conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses (vide 5.4), administrar divergências de opiniões e prestar contas aos sócios. Deve solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos. Por outro lado, não deve interferir em assuntos operacionais.

2.2 Composição do conselho de administração

Fundamento

O conselho de administração é um órgão colegiado, cujo desempenho depende do respeito e da compreensão das características de cada um de seus membros, sem que isso implique ausência de debates de ideias. A diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança.

Prática

- a) O conselho de administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero. Ele deve garantir que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que propiciem igualdade de oportunidades para o acesso de mulheres a posições de alta liderança na organização.

2.2.1 Seleção

Práticas

- a) O processo de seleção dos conselheiros deve ser aderente aos princípios e valores da organização, à estratégia, ao estágio de maturidade e às expectativas em relação à atuação esperada do conselho. O processo de seleção pode contar com a participação de terceiros independentes.
- b) O próprio conselho, quando do processo de renovação de seu mandato, deve, com antecedência, definir o perfil, divulgar a qualificação desejável e a expectativa em relação aos candidatos, visando a apoiar os sócios na escolha e eleição de seus membros.

2.2.2 Qualificação do conselheiro de administração

Práticas

- a) Entre as características e competências requeridas pelos conselheiros estão:
 - i. alinhamento e comprometimento com os princípios, valores da organização e seu código de conduta;
 - ii. visão estratégica;
 - iii. disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
 - iv. capacidade de comunicação;
 - v. disponibilidade de tempo (vide 2.7);
 - vi. capacidade de trabalho em equipe;
 - vii. conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
 - viii. capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros¹⁸;
 - ix. conhecimento sobre a legislação societária e de regulação;
 - x. conhecimentos sobre gerenciamento de riscos.
- b) O conselheiro deve estar isento de conflito de interesse fundamental (não administrável, não pontual ou situacional, que seja, ou espera-se que seja, permanente) e constantemente atento aos assuntos da organização. Deve dispor de capacidade de atuar proativamente, visando a tomar decisões informadas e conscientes, além de entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do conselho.
- c) Preenchidos esses requisitos, a idade torna-se um fator de peso relativo. A efetiva contribuição do conselheiro para o conselho, a organização e os sócios é o que deve prevalecer.

2.2.3 Número de membros

Prática

- a) Recomenda-se um número ímpar de conselheiros, entre cinco e onze. Esse número pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês.

¹⁸ Informações que não são definidas por um padrão contábil ou pelo cálculo resultante de uma medida baseada em um padrão contábil (também chamadas de extra-financeiras).

2.3 Independência dos conselheiros

Fundamento

Todos os conselheiros, uma vez eleitos, têm responsabilidade para com a organização, independentemente do sócio, grupo acionário, administrador ou parte interessada que o tenha indicado para o cargo.

Os conselheiros devem atuar de forma técnica, com isenção emocional, financeira e sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais. Os conselheiros devem criar e preservar valor para a organização como um todo, observados os aspectos legais e éticos envolvidos.

Práticas

- a)** O conselho deve esgotar todos os meios disponíveis para avaliar a independência dos conselheiros. Em última instância, cabe a cada conselheiro refletir sistematicamente sobre sua capacidade de fazer um julgamento independente diante dos temas examinados no conselho.
- b)** Caso o conselheiro esteja conflitado em determinada situação, deve abster-se de participar da discussão e da decisão sobre aquele tema.
- c)** A eventual orientação de voto no âmbito de um acordo entre os sócios não exime o conselheiro de votar sempre no interesse da organização, de acordo com o exercício de seu dever de lealdade. O conselheiro deve examinar criticamente a orientação de voto do sócio e somente deve segui-la caso atenda aos interesses da organização (vide 1.5).
- d)** Se o conselheiro identificar pressões indevidas ou sentir-se constrangido e não for possível manter sua autonomia, ele deve, no limite, renunciar ao cargo, sem prejuízo a eventual formulação de denúncia à assembleia geral e/ou ao órgão regulador.
- e)** Os conselheiros não devem atuar como consultores ou assessores remunerados da organização.

2.4 Classes de conselheiros

Fundamento

Podem ser identificadas três classes de conselheiros:

- **internos:** conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização;
- **externos:** conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização, mas que não são independentes, tais como ex-diretores e ex-empregados, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou empregados do grupo controlador, de sua controlada direta, controladas ou do mesmo grupo econômico e seus parentes próximos e gestores de fundos com participação relevante;
- **independentes:** conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.

O papel dos conselheiros independentes é especialmente importante em companhias com capital disperso, sem controle definido, em que o papel predominante da diretoria deve ser contrabalançado.

Práticas

- a) Para promover a independência no julgamento de todos os conselheiros e a integridade do sistema de governança, a indicação de conselheiros internos para compor o conselho deve ser evitada. O conselho deve contar apenas com conselheiros externos e independentes. Os independentes devem ocupar participação relevante em relação ao número total de conselheiros.
- b) Conforme todos demais membros, quando houver empregado eleito para compor o conselho, o indicado deve atuar na defesa dos interesses da organização, na forma da lei, e possuir a qualificação necessária para o desempenho de suas atribuições.
- c) O conselho deve divulgar quem são os conselheiros independentes e indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência, tais como:
 - i. ter atuado como administrador ou empregado da organização, de sócio com participação relevante ou de grupo de controle, de auditoria independente que audite ou

- tenha auditado a organização, ou, ainda, de entidade sem fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas;
- ii. ter atuado, seja diretamente ou como sócio, acionista, conselheiro ou diretor, em um parceiro comercial relevante da organização;
 - iii. possuir laços familiares próximos ou relações pessoais significativas com sócios, conselheiros ou diretores da organização; ou
 - iv. ter cumprido um número excessivo de mandatos consecutivos como conselheiro na organização.
- d) O eventual comprometimento de sua independência em determinado momento não impedirá um profissional de, futuramente, voltar a apresentar a condição de conselheiro independente. Para que essa condição seja recuperada, é preciso avaliar a efetiva mudança dos aspectos que anteriormente comprometeram a independência do conselheiro.

2.5 Papel dos conselheiros independentes em situações de potencial conflito na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do conselho

Fundamento

Os conselheiros independentes devem assumir maior protagonismo nas discussões, caso haja acúmulo dos cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração.

Prática

- a) Se os cargos de presidente do conselho e de diretor-presidente forem exercidos pela mesma pessoa e, transitoriamente, não for possível a segregação das funções (vide 2.8.2) ou exista grau de parentesco, recomenda-se que um dos conselheiros independentes assuma a responsabilidade de liderar discussões que envolvam conflitos para os papéis de diretor-presidente e presidente do conselho.

2.6 Prazo do mandato

Fundamento

Um prazo de mandato propicia que, expirado esse tempo, reflita-se sobre as contribuições do conselheiro e os perfis desejáveis para composição do conselho. A reeleição pode ser desejável para construir um conselho experiente e produtivo, desde que vinculada aos resultados da avaliação.

Práticas

- a) O período do mandato do conselheiro não deve ultrapassar dois anos. Deve-se permitir a reeleição para construir um conselho experiente e produtivo, desde que não seja automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma assembleia geral. Organizações do terceiro setor podem adotar a renovação parcial ou escalonada de seus conselheiros.
- b) A renovação de mandato deve levar em consideração os resultados da avaliação anual (vide 2.10) e a manutenção da independência do conselheiro mesmo após longo tempo de permanência no conselho. Os critérios para a renovação devem estar expressos no estatuto/contrato social ou no regimento interno do conselho. Para evitar a vitaliciedade, o estatuto/contrato social pode fixar um número máximo de anos de exercício contínuo no conselho.

2.7 Disponibilidade de tempo

Fundamento

A participação do conselheiro vai além da presença nas reuniões do conselho e da leitura da documentação prévia. Ao assumir a posição de conselheiro de administração, o indicado deve observar os deveres fiduciários previstos em lei de diligência, de informar e de lealdade com a organização. Ele deve ter em mente, ainda, a responsabilidade assumida com as partes interessadas de se comprometer, se preparar e participar ativamente das reuniões.

Práticas

- a) O conselheiro deve considerar os compromissos pessoais e profissionais em que já está envolvido e avaliar se poderá dedicar o tempo necessário a cada atividade. Deve informar à organização as demais atividades e cargos, conselhos e comitês

que integra, especialmente cargos de presidência de conselho ou executivo de primeiro escalão em outra organização. Essa informação deve ser disponibilizada às partes interessadas, para que o conselho e a assembleia geral façam a mesma avaliação sobre sua disponibilidade de tempo.

- b)** O conselheiro e a organização devem considerar, na avaliação, a disponibilidade de tempo do profissional para dedicar-se à função.
- c)** O regimento interno do conselho deve estabelecer o número máximo de outros conselhos, comitês e/ou cargos executivos que poderão ser ocupados por seus conselheiros, levando em consideração a complexidade da organização e a necessidade de dedicação para o cargo.

2.8 Presidente do conselho

Fundamento

O presidente do conselho tem a responsabilidade de buscar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros. A coordenação do presidente aliada à diversificação na composição do conselho, ao treinamento contínuo e à avaliação são ferramentas que podem contribuir para uma dinâmica agregadora no conselho de administração.

Prática

- a)** Cabe ao presidente do conselho de administração:
 - i.** estabelecer objetivos e programas do conselho;
 - ii.** assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos;
 - iii.** organizar e coordenar a agenda;
 - iv.** presidir as reuniões;
 - v.** coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros;
 - vi.** atribuir responsabilidades e prazos;
 - vii.** monitorar o processo de avaliação do conselho (vide 2.10);
 - viii.** relacionar-se com o principal executivo, inclusive para transmitir as deliberações do conselho de administração.

2.8.1 Ausência do presidente do conselho

Prática

- a) O estatuto/contrato social ou o regimento interno do conselho de administração pode prever que o vice-presidente, caso exista, substitua o presidente. Alternativamente, em caso de ausência do presidente do conselho, ele deve indicar algum conselheiro para substituí-lo.

2.8.2 Segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente

Prática

- a) Para que não haja concentração de poder e prejuízo ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria, o acúmulo das funções de presidente e diretor-presidente por uma mesma pessoa deve ser evitado. O diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, mas deve participar das reuniões como convidado.

2.9 Conselheiros suplentes

Fundamento

As responsabilidades dos conselheiros são indelegáveis, portanto a existência de conselheiros suplentes deve ser evitada.

Práticas

- a) Com a existência de calendário anual de reuniões acordado entre os conselheiros e tecnologias que permitem reuniões não presenciais, os conselheiros devem participar de todas as reuniões, eliminando a necessidade de suplentes.
- b) No caso de vacância, o cargo de conselheiro ficará vago até a realização da próxima assembleia.

2.10 Avaliação do conselho e dos conselheiros

Fundamento

A avaliação do conselho e dos conselheiros contribui para que o conselho seja efetivo, faz parte da prestação de contas do órgão, e permite o aperfeiçoamento da governança da organização.

Práticas

- a) Para realizar uma avaliação efetiva do conselho, os conselheiros devem estar comprometidos em identificar os pontos fortes e os de melhoria de cada conselheiro, individualmente, e do conselho, como órgão colegiado.
- b) Cabe ao conselho divulgar informações sobre o processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para melhoria do órgão e as ações corretivas implementadas, para que os sócios e demais partes interessadas entendam adequadamente sua atuação.
- c) O estatuto/contrato social deve prever o número específico tolerado de ausências nas reuniões antes que o conselheiro seja destituído do cargo.

2.10.1 Abordagem e escopo

Práticas

- a) A avaliação do conselho pode ser realizada exclusivamente pelos conselheiros ou contar com a participação de executivos, outras partes interessadas e/ou com a facilitação de uma assessoria externa. O conselho e os conselheiros devem fazer uma autoavaliação (respectivamente, como órgão e como membros) e também avaliar todos os órgãos subordinados ao conselho. Em estágios mais avançados de maturidade, pode ser realizada uma avaliação do conselho pelos executivos.
- b) O escopo da avaliação do conselho deve incluir:
 - i. o próprio conselho, como órgão colegiado;
 - ii. os comitês, caso existentes;
 - iii. o presidente do conselho;
 - iv. os conselheiros, individualmente;
 - v. a secretaria de governança, caso existente.

- c) Dentre os critérios de avaliação do conselho, devem ser incluídos suas atribuições, sua estrutura e seus processos de funcionamento. Assim como o próprio conselho, seu processo de avaliação evolui conforme o amadurecimento do sistema de governança da organização.

2.11 Avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva

Fundamento

A avaliação do diretor-presidente e da diretoria objetiva permitir a revisão e análise da contribuição do grupo de executivos da organização, a fim de que sejam alcançados os objetivos estratégicos estabelecidos pelo conselho de administração.

Práticas

- a) Compete ao conselho de administração:
 - i. definir metas de desempenho, financeiras e não financeiras (incluindo aspectos sociais, ambientais e de governança), alinhadas com os valores e o propósito, para o diretor-presidente no início do exercício;
 - ii. realizar, anualmente, a avaliação formal do diretor-presidente;
 - iii. aprovar e monitorar o programa de desenvolvimento individual do diretor-presidente;
 - iv. tomar ciência, analisar e aprovar os resultados da avaliação dos diretores realizada pelo diretor-presidente, no que se refere tanto às metas acordadas quanto a outros elementos subjetivos da avaliação, e deliberar sobre a proposição do diretor-presidente no que diz respeito à permanência ou não dos executivos nos respectivos cargos.
- b) Na avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva, o conselho poderá contar com o auxílio do comitê de pessoas, se houver.

2.12 Planejamento da sucessão

Fundamento

A elaboração de plano de sucessão tem por objetivo assegurar que, na eventual substituição de executivos, a gestão disponha de profissionais para contratação e/ou promoção, cuja experiência

profissional e competências contribuam para a continuidade do bom desempenho da organização. O planejamento da sucessão é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da organização.

Práticas

- a) O conselho de administração deve, periodicamente, reavaliar o perfil dos principais cargos de liderança, levando em conta os desafios indicados no seu planejamento estratégico. Ele poderá contar com o auxílio do comitê de pessoas, se houver.
- b) O conselho de administração deve manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente. A liderança do planejamento de sucessão é de responsabilidade do presidente do conselho, que deve, ainda, assegurar-se de que o diretor-presidente possui um plano de sucessão atualizado para todas as pessoas-chave da organização.
- c) O diretor-presidente deve aproximar o conselho de administração dos executivos da organização, para que sejam avaliados os possíveis candidatos à sua sucessão.

2.13 Introdução de novos conselheiros

Fundamento

Programas de integração auxiliam os conselheiros a se familiarizarem mais rapidamente com a cultura, as pessoas e o ambiente de negócios da organização.

Prática

- a) Todos os conselheiros devem passar por um programa de integração, em que:
 - i. recebam as informações necessárias para o exercício de suas funções;
 - ii. sejam apresentados às pessoas-chave da organização;
 - iii. tenham oportunidade de conhecer os principais negócios, atividades e instalações da organização.

2.14 Educação continuada dos conselheiros

Fundamento

O conselheiro de administração deve preocupar-se permanentemente com sua capacidade em efetivamente governar a organização, conhecendo a dinâmica da indústria, a geração de valor da empresa e as mudanças em curso no ambiente de negócios. É importante que ele busque aprimoramento constante das suas competências para aperfeiçoar seu desempenho e atuar com enfoque de longo prazo no melhor interesse da organização.

Prática

- a) A liderança do processo de educação continuada dos conselheiros de administração é de responsabilidade do presidente do conselho. Os conselheiros devem participar de programas de atualização, congressos, feiras setoriais e outros eventos que possam potencializar sua capacidade de contribuição para a organização.

2.15 Conselhos interconectados

Fundamento

As organizações devem ser devidamente informadas sobre eventual ou potencial conflito de interesses oriundos da atuação dos conselheiros em outras empresas, seja como conselheiro, membro de comitê ou executivo.

Práticas

- a) Ao tomar posse, o conselheiro deve assinar o termo e a declaração de desimpedimento, incluindo ausência de conflito de interesses. Deve informar os demais membros do conselho sobre quaisquer outros conselhos (de administração, fiscal e/ou consultivo) dos quais faça parte, bem como eventuais consultorias que realize, independentemente da natureza da organização. Se houver mudança na ocupação principal do conselheiro, cabe a ele informar o conselho.
- b) Caso o conselho identifique conflito de interesses de algum de seus membros, os demais conselheiros devem avaliar a conveniência da continuidade desse membro e submeter o

assunto à assembleia geral. Tais informações, juntamente com aquelas relativas à atividade principal do conselheiro, devem ser divulgadas e ficar disponíveis nos relatórios periódicos com qualidade informativa e outros meios de comunicação da organização.

2.16 Remuneração dos conselheiros de administração

Fundamento

Os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando as condições de mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade. A remuneração apropriada favorece o alinhamento de objetivos e evita conflitos de interesses.

Práticas

- a) As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação, pela assembleia geral, da remuneração dos conselheiros.
- b) Remuneração por participação em reunião deve ser evitada. Recomenda-se uma remuneração fixa mensal igual para todos os conselheiros. Em função de suas responsabilidades e maior dedicação de tempo, o presidente do conselho pode receber uma remuneração adicional, mas não excessivamente superior àquela dos demais conselheiros¹⁹. Da mesma forma, a participação em comitês pode justificar a remuneração adicional dos membros do conselho.
- c) A remuneração do conselho deve ser diferente (incentivos, métricas e prazos) daquela adotada para a diretoria, em função da natureza e de papéis distintos desses órgãos na organização.
- d) Caso a organização utilize remuneração variável para os conselheiros, não deve atrelá-la a resultados de curto prazo. Esse plano deve ser vinculado a objetivos estratégicos de médio e longo prazos, focados na geração de valor econômico de longo prazo, e a organização deve tomar cuidados no sentido de evitar o estímulo a conflitos de interesses.

¹⁹ Em situações excepcionais, particularmente empresas familiares ou em estágio inicial de governança, pode ocorrer de o presidente do conselho de administração – que não seja membro da família e/ou acionista – dedicar tempo adicional ao já esperado para o exercício de suas atribuições, tendo em vista o papel de liderança exercido para a implantação do sistema de governança da organização. Nesse caso, a remuneração a ele reservada pode alcançar, temporariamente, níveis maiores em comparação à dos demais membros.

- e) Se houver previsão de remuneração variável para os conselheiros, seus critérios e detalhes devem ser divulgados seguindo as mesmas recomendações de transparência previstas para a divulgação da remuneração da diretoria (vide 3.7).
- f) A remuneração anual dos conselheiros deve ser divulgada individualmente. Caso não o seja, deve ser divulgada agregada por órgão social ou comitê com indicação da remuneração máxima, mínima e da média recebida pelos membros do órgão social. Ambas as formas de divulgação devem destacar, separadamente, a remuneração recebida pelos conselheiros que sejam sócios controladores ou por pessoas a eles vinculadas, bem como devem discriminar todo tipo de remuneração e benefícios.

2.17 Orçamento do conselho e consultas externas

Fundamento

A organização beneficia-se de uma atuação independente e informada do conselho de administração, que poderá necessitar de assessoria de terceiros e, portanto, deverá dispor de volume de recursos financeiros para este fim.

Práticas

- a) O plano de contas da organização deve contemplar uma rubrica específica para o conselho, aprovada pelos sócios. Quando necessário, o conselho deve poder consultar profissionais externos (ex.: advogados, auditores, especialistas em tributação, recursos humanos), pagos pela organização, para receber subsídios adequados em matérias relevantes. Despesas necessárias para o comparecimento do conselheiro às reuniões devem ser cobertas pela organização.
- b) São itens que podem constar do orçamento do conselho, dentre outros:
 - i. remuneração dos membros do conselho e dos comitês;
 - ii. deslocamento, hospedagem e alimentação, quando as reuniões ou visitas ocorrerem fora do domicílio do conselheiro;
 - iii. despesas de treinamento e desenvolvimento;
 - iv. despesas da secretaria de governança (vide 2.22) e eventos do conselho de administração;

- v. seguro de responsabilidade civil dos administradores (D&O)²⁰;
- vi. verbas para eventuais consultorias especializadas e honorários de profissionais externos;
- vii. viagens para representação da organização.

2.18 Conselho consultivo

Fundamento

O conselho consultivo, com a presença de membros internos e de independentes, pode ser um primeiro passo dado por empresas fechadas para fomentar a adoção das melhores práticas de governança corporativa. É uma alternativa transitória ao conselho de administração, sobretudo para organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de governança corporativa. O conselho consultivo difere do conselho de administração por não ter poder decisório, nem integrar a administração. Ele não é deliberativo, apenas aconselha e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas pelos administradores.

Caso esteja previsto no estatuto/contrato social e/ou atue de forma deliberativa, estará atuando como um conselho de administração e assumirá os correspondentes deveres e responsabilidades legais.

Práticas

- a) Independentemente de sua previsão no estatuto/contrato social, o papel, a composição, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos devem ser bem definidos.
- b) A atuação do conselho consultivo deve ser pautada pelas mesmas práticas previstas para o conselho de administração.

²⁰ O seguro de responsabilidade civil para administradores, conhecido como D&O – *Directors and Officers Liability Insurance*, é coletivo, cuja cobertura pode estender-se sobre os administradores que atuam na organização e suas controladas, bem como os que vierem a ingressar durante a vigência e aqueles que já tiverem ocupado esta função antes de a apólice vigorar. O D&O tem sua cobertura relacionada aos atos de gestão praticados no exercício das atribuições, a qual se divide em duas etapas: (i) custos de defesa com processos e honorários advocatícios e (ii) condenações pecuniárias.

2.19 Regimento interno²¹

Fundamento

Tem por objetivo disciplinar o funcionamento do conselho de administração, a fim de proporcionar que sua atuação esteja em consonância com os preceitos definidos pelo estatuto/contrato social. Serve como instrumento de formalização dos processos de funcionamento do órgão e contribui para o fortalecimento das práticas de governança.

Práticas

- a) As atividades do conselho de administração e dos comitês devem ser normatizadas em um regimento interno que torne claras as responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento de cada um dos órgãos, bem como as medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses.
- b) Companhias abertas devem arquivar o regimento interno do conselho e de seus comitês na CVM e na bolsa de valores em que os títulos de sua emissão estiverem listados e tornar esses regimentos disponíveis em seu *website*. Demais organizações devem manter o regimento interno do conselho e de seus comitês disponível aos sócios e administradores na sede da organização e fornecê-lo mediante solicitação destes.

2.20 Comitês do conselho de administração

Fundamento

Comitês são órgãos, estatutários ou não, de assessoramento ao conselho de administração. Sua existência não implica a delegação das responsabilidades que competem ao conselho de administração como um todo. Os comitês não têm poder de deliberação, e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho de administração.

Comitês específicos podem exercer diversas atividades de competência do conselho que demandam um tempo nem sempre disponível nas reuniões desse órgão social. Os Comitês estu-

²¹ Este documento também pode ser adotado para os demais órgãos da organização.

dam os assuntos de sua competência e preparam propostas para o conselho. Dentre os comitês que podem ser criados, destacam-se:

- auditoria (vide 2.21 e 4.1);
- finanças;
- pessoas;
- riscos;
- sustentabilidade.

Para assuntos pontuais de apoio ao conselho de administração, podem ser criados grupos de trabalho ou comissões, e não necessariamente comitês.

Práticas

- a) O número e a natureza dos comitês devem observar o porte da organização. Uma quantidade excessiva de comitês pode gerar interferências inadequadas na diretoria. O regimento interno do conselho deve orientar a formação e a coordenação dos comitês e prever que a composição deles inclua conselheiros com competências e habilidades adequadas ao objeto do comitê.
- b) O escopo e a necessidade da existência de cada comitê devem ser reavaliados periodicamente, de forma a assegurar que todos tenham um papel efetivo.
- c) O material preparado pelos comitês para exame do conselho deve ser fornecido com antecedência adequada para análise, juntamente com a recomendação de voto. Esse material deve incluir a ata de reunião dos comitês, bem como todos os materiais relevantes (ex.: parecer emitido por consultores, advogados e outros especialistas) para a formulação da recomendação para o conselho. Todos os membros dos comitês devem ter acesso às mesmas informações.
- d) Em linha com o processo de avaliação do conselho, os comitês devem ser avaliados anualmente.

2.20.1 Composição dos comitês

Práticas

- a) Os membros dos comitês devem ter conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema.

- b)** Cada comitê deve ter um coordenador que, preferencialmente não exerça essa função em outros comitês.
- c)** Os comitês do conselho devem, de preferência, ser formados apenas por conselheiros. Caso não seja possível, devem ser compostos de forma que um conselheiro seja o coordenador, e a maioria de seus membros também seja formada por conselheiros. Caso não haja, dentre os membros do comitê, um especialista no tema a ser analisado, o comitê deve poder convidar especialistas externos, a fim de melhor desempenhar suas funções.
- d)** Cada comitê deve ser composto de, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão, e deve contar com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas.
- e)** Os comitês não devem ter, na sua composição, executivos da organização. A participação deles nas reuniões deve ocorrer a convite dos membros do comitê, para prestar esclarecimentos sobre determinado tema.

2.20.2 Qualificações e compromisso

Práticas

- a)** O conselho de administração deve preparar uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera dos comitês.
- b)** A organização deve divulgar a lista com os integrantes de cada comitê e sua qualificação.
- c)** Cada comitê deve adotar um regimento interno próprio, que estabeleça sua estrutura, composição, atividades, responsabilidades e escopo de atuação. O regimento interno dos comitês deve ser aprovado pelo conselho de administração.
- d)** O mandato dos membros dos comitês deve seguir o mandato dos membros do conselho de administração. O estatuto ou o regimento interno podem prever um número máximo de comitês em que o conselheiro participe.

2.21 Comitê de auditoria

Fundamento

A existência de um comitê de auditoria é uma boa prática para todo e qualquer tipo de organização, independentemente de seu estágio do ciclo de vida; no entanto, não exime o conselho de

administração da responsabilidade plena sobre os assuntos tratados pelo comitê, uma vez que este é órgão de apoio do conselho.

Na ausência do comitê de auditoria, o próprio conselho de administração deve desempenhar as funções que seriam do comitê.

O comitê de auditoria não se confunde com o conselho fiscal. Enquanto o comitê de auditoria é um órgão de assessoramento do conselho de administração, o conselho fiscal tem como objetivo fiscalizar os atos da administração. Assim, a existência do comitê de auditoria não exclui a possibilidade da instalação do conselho fiscal (vide 4.2).

Práticas

- a)** Recomenda-se que a existência e as atribuições do comitê de auditoria estejam previstas no estatuto/contrato social. Deve ser formado, preferencialmente, apenas por conselheiros e que o coordenador seja um conselheiro independente. Caso isso não seja possível, o comitê deve ser composto de forma que um conselheiro seja o coordenador e a maioria de seus membros também sejam conselheiros.
- b)** Pelo menos um dos membros do comitê de auditoria deve ter experiência comprovada em assuntos contábeis, controles internos, informações e operações financeiras, e auditoria independente.
- c)** O comitê de auditoria deve reunir-se com frequência adequada para as características da organização e dispor de um orçamento próprio, aprovado pelo conselho, para contratar consultores para assuntos jurídicos, contábeis ou outros temas, quando julgar a opinião de um especialista necessária para a realização de suas atividades.

2.22 Secretaria de governança

Fundamento

Para aprimorar o funcionamento do sistema de governança, o conselho de administração pode contar com uma secretaria de governança para apoiá-lo no exercício de suas atividades.

Práticas

- a)** A função de secretaria de governança deve ser exercida por órgão ou profissional com reporte direto ao conselho. Caso seja acumulada por algum diretor, ele deve reportar-se ao diretor-presidente em relação aos assuntos da gestão e ao presidente do conselho, em relação aos assuntos da secretaria.
- b)** As atividades do profissional responsável pela secretaria de governança devem ser definidas de acordo com as características da organização e a complexidade do seu sistema de governança.
- c)** Incluem-se dentre as atribuições da secretaria de governança:
 - i.** apoiar os processos de governança da organização e manter os membros do conselho de administração, do conselho fiscal e dos comitês atualizados em relação às melhores práticas, bem como propor o seu constante aprimoramento;
 - ii.** apoiar os membros do conselho de administração, do conselho fiscal e dos comitês no desempenho de suas funções, assisti-los em sua integração na organização e nas atividades de educação;
 - iii.** auxiliar o presidente do conselho de administração na definição dos temas relevantes a serem incluídos na agenda das reuniões e na convocação da assembleia geral;
 - iv.** encaminhar a agenda e o material de apoio às reuniões do conselho e interagir com os membros da diretoria, a fim de assegurar a qualidade e a tempestividade das informações;
 - v.** elaborar, lavrar em livro próprio, registrar e publicar nos órgãos competentes as atas de reunião do conselho e da assembleia geral, na forma da legislação aplicável;
 - vi.** administrar o portal de governança da organização (se existente) e zelar por sua atualização, pela segurança e fluxo das informações, e assegurar a equidade e o acesso permanente de seus usuários.
- d)** As solicitações de inclusão ou exclusão de itens na agenda ou a convocação de reuniões do conselho, por parte dos conselheiros ou do diretor-presidente, devem ser encaminhadas, por escrito, à secretaria de governança. Ela deve submeter as propostas recebidas ao presidente do conselho e informar aos conselheiros ou ao diretor-presidente, conforme o caso, a sua decisão.

2.23 Reuniões do conselho de administração

Fundamento

A estruturação e a organização das atividades do conselho são fundamentais para garantir sua efetividade, e a eficácia das reuniões do conselho depende de um conjunto de ações que têm por finalidade favorecer a participação efetiva de seus membros, elevar o nível das discussões e contribuir para um processo mais adequado e efetivo de tomada de decisões. Da mesma forma, a preparação dos conselheiros depende da qualidade dos materiais, de sua distribuição tempestiva e da preparação prévia dos conselheiros.

2.23.1 Calendário e agendas

Práticas

- a) O presidente do conselho deve propor um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário.
- b) A periodicidade das reuniões ordinárias deve garantir a efetividade do conselho. Deve-se evitar frequência superior à mensal, sob o risco de o conselho vir a interferir indevidamente na gestão da organização, de competência da diretoria executiva.
- c) Além de um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, o presidente do conselho deve, com o apoio da secretaria de governança (vide 2.22), propor uma agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão. Na definição da agenda das reuniões, o presidente do conselho deve consultar os demais conselheiros e o diretor-presidente. A criação de um calendário anual e de uma agenda temática possibilita que o conselho atue proativamente e examine temas estratégicos com profundidade e que a gestão se prepare com antecedência. Deve ser alocado na agenda tempo adequado para discussão de cada tema, inclusive com relação a itens pendentes, além dos itens para deliberação, a descrição dos itens previamente aprovados, relatório de progresso, as datas previstas para conclusão, bem como quaisquer outros aspectos relevantes.

2.23.2 Material e preparação para as reuniões

Práticas

- a) A secretaria de governança ou, na sua ausência, o responsável definido pelo conselho de administração, deve garantir que os conselheiros recebam os materiais com, no mínimo,

sete dias de antecedência. A documentação deve ser clara e em quantidade adequada. As propostas para deliberação devem ser devidamente fundamentadas pela diretoria e examinadas pelos conselheiros. A diretoria executiva deve, previamente à reunião, esclarecer eventuais dúvidas.

- b)** Os conselheiros devem poder identificar, com clareza e objetividade, o assunto a ser deliberado e eventuais pontos de atenção. Como regra geral, o material de cada tema para deliberação do conselho deve ser precedido de um sumário, bem como de uma recomendação de voto elaborada e fundamentada pela diretoria.
- c)** Os conselheiros devem ter acesso aos documentos societários pertinentes para a deliberação, tais como estatuto/contrato social, atas de reuniões anteriores do conselho e de assembleias gerais, manifestações de comitês ou do conselho fiscal. Os administradores e conselheiros fiscais da organização devem estar disponíveis para comparecer e esclarecer os assuntos que serão o objeto de deliberação pelo conselho.

2.23.3 Dinâmica da reunião

Práticas

- a)** As reuniões ordinárias do conselho devem ser presenciais. A participação por tele ou videoconferência deve ser prevista no estatuto/contrato social e ocorrer apenas excepcionalmente. Em todos os casos, os conselheiros devem ter cuidado especial com a segurança das informações.
- b)** Ao presidente do conselho cabe zelar pelo bom andamento das reuniões, pelo cumprimento da agenda, pela alocação do tempo e incentivar a participação efetiva de todos os conselheiros. O uso de aparelhos de comunicação durante as reuniões ou conversas paralelas devem ser evitados.
- c)** Os conselheiros devem dedicar atenção integral à reunião, manifestar objetivamente seus pontos de vista e ouvir atentamente a opinião de seus pares. Cada deliberação concluída deve ser resumida e confirmada pelos demais conselheiros, os quais, durante as reuniões, devem priorizar os assuntos estratégicos da agenda.

2.23.3.1 Aspectos comportamentais

Práticas

- a)** É comum em um grupo a ocorrência de comportamentos que reduzem a efetividade do colegiado. Portanto, cada conselheiro deve avaliar, objetivamente, seu comportamento

individual e a dinâmica entre os participantes durante as reuniões de conselho, no sentido de contribuir para um ambiente maduro e construtivo, que favoreça a tomada de decisões. Incluem-se dentre tais comportamentos o “pensamento de grupo”, predominância exagerada de um membro, omissões, despreparo, pressões indevidas, manipulação, preconceitos, desconfianças entre participantes e a disseminação de visões muito otimistas ou pessimistas.

- b)** Além de possuir experiência e conhecimento técnico adequados, o conselheiro deve conhecer a si próprio, ou seja, suas motivações, seus sentimentos, pontos fortes e fracos e crenças. Deve reavaliar constantemente sua conduta e sua contribuição durante os encontros com demais conselheiros e diretores.

2.23.3.2 Convidados para as reuniões do conselho

Práticas

- a)** Executivos, assessores, técnicos, auditores independentes e consultores podem ter sua presença requisitada nas reuniões do conselho de administração, para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade.
- b)** Os convidados não devem estar presentes no momento da deliberação, permanecendo na reunião somente durante o período em que sua participação for necessária ou o conselho julgar conveniente. A ata deve registrar o horário de entrada e saída dos convidados.

2.23.3.3 Sessões exclusivas

Prática

- a)** As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões para conselheiros externos e independentes sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros e discussão de temas que possam criar constrangimento.

2.23.4 Elaboração e divulgação das atas

Práticas

- a)** As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza, registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, as abstenções de voto, as responsabilidades atribuídas e os prazos fixados. Recomenda-se que todos os elementos disponíveis para subsidiar as decisões sejam devidamente registrados.

- b)** Ao fim da reunião, a ata deve ser lida, aprovada e assinada por todos os conselheiros presentes. Caso isso não seja possível, o responsável definido pelo conselho de administração deve assegurar-se de que a ata seja circulada para todos conselheiros, preferencialmente, em até dois dias, para comentários, sugestões e aprovação. Uma vez aprovada e assinada por todos os conselheiros, a secretaria de governança deve providenciar a divulgação da ata.
- c)** Deve ainda assegurar o registro nos órgãos competentes e o arquivamento das atas tempestivamente, assim como o encaminhamento das decisões ao diretor-presidente e o acompanhamento das solicitações do conselho. Recomenda-se que as atas sejam divulgadas no site da organização, com exceção de eventuais trechos que tratem de temas confidenciais (vide 2.24).
- d)** Votos divergentes e quaisquer informações relevantes devem constar na ata. A integridade da ata em relação aos fatos ocorridos nas reuniões do conselho formaliza as decisões tomadas pelo colegiado e demonstra a diligência de cada um dos conselheiros.

2.24 Confidencialidade

Fundamento

Algumas deliberações do conselho requerem confidencialidade, especialmente quando abordarem temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos ou que coloquem em risco interesse legítimo da organização.

Práticas

- a)** Os administradores podem, justificadamente, manter sob sigilo alguma informação relevante sobre a organização, assegurando-se de que sua divulgação, quando realizada, seja feita em condições de estrita igualdade para todos os sócios, mediante comunicação ou publicação.
- b)** Nas decisões que envolvem assuntos que devam ser mantidos sob sigilo no momento da decisão e que, por isso, não sejam registrados nas atas publicadas, recomenda-se a elaboração de memória com a indicação das razões para sigilo e os elementos disponíveis para subsidiar as decisões na ocasião em que foram tomadas. Tal memória

deve ser lida e assinada pelos participantes e arquivada na sede da organização com as devidas cautelas, devendo ser acessível apenas aos membros do conselho e demais autorizados desde que tenham assumido compromisso de confidencialidade em relação ao documento.

2.25 Relacionamentos do conselho de administração

Fundamento

O conselho de administração é o órgão central do sistema de governança. Por isso, deve zelar para que seus relacionamentos (com sócios, diretor-presidente, demais executivos, comitês, conselho fiscal e auditorias) sejam eficazes e transparentes, evitando assimetria de informações, observadas regras de sigilo e equidade.

2.25.1 Relacionamento com os sócios e partes interessadas

Práticas

- a) O conselho de administração deve manter um relacionamento próximo com os colaboradores da organização, a fim de divulgar suas atividades e promover a identidade e a cultura organizacionais. Deve manter comunicação com todas as partes interessadas, inclusive os sócios, e fornecer informações relevantes sobre suas atividades. No caso dos sócios, os principais veículos para a comunicação e prestação de contas do conselho de administração são o relatório anual, a assembleia geral (vide 1.6), o site da organização, e o manual para a participação em assembleias (vide 1.6.2.1).
- b) O conselho pode criar canais adicionais de relacionamento com os sócios e demais partes interessadas. Um desses canais pode ser a prática de reuniões específicas e, nesse caso, a definição do porta-voz do conselho deve ser feita com especial atenção. As comunicações devem observar o dever de confidencialidade de determinadas informações (vide 2.24), evitar assimetrias de informação e preservar a equidade entre os sócios.

2.25.2 Relacionamento com o diretor-presidente e seus subordinados

Práticas

- a)** Deve ser construída, em benefício da organização, uma relação transparente e de cooperação entre o conselho e a diretoria, tanto no processo de construção da estratégia como nas suas frequentes interações.
- b)** O diretor-presidente é o elo entre o conselho de administração e o restante da organização. É vital que a comunicação entre o diretor-presidente e o conselho se dê de forma clara e contínua e propicie condições adequadas para a tomada de decisões eficazes. Toda comunicação relevante entre eles deve, preferencialmente, ser formalizada, para que possa haver um monitoramento adequado das providências e responsabilidades definidas.
- c)** O conselho deve se assegurar de que as informações sejam recebidas periodicamente, com antecedência, quantidade, forma e profundidade adequadas.
- d)** O presidente do conselho é o interlocutor preferencial do diretor-presidente no colegiado. A separação clara de papéis entre os dois cargos e o estabelecimento de limites de poder e ação são de fundamental importância para a integridade do sistema de governança (vide 2.8.2).
- e)** Para preservar a hierarquia e garantir a equidade na distribuição de informações, o diretor-presidente e/ou o presidente do conselho devem ser avisados/consultados, quando conselheiros desejarem entrar em contato com executivos para algum esclarecimento.

2.25.3 Relacionamento com a auditoria independente

Prática

- a)** É direito e dever indelegável do conselho, a quem cabe selecionar esses profissionais, aprovar os respectivos honorários, ratificar um plano de trabalho e avaliar seu desempenho. Nessas atribuições, pode contar com o apoio do comitê de auditoria.

2.25.4 Relacionamento com a auditoria interna

Práticas

- a)** A auditoria interna deve reportar-se ao conselho de administração diretamente ou por meio do comitê de auditoria, se existente. Nas organizações em que não haja conselho de administração, a auditoria interna deve reportar-se diretamente aos sócios, de forma a garantir independência em relação à gestão e evitar conflito de interesses.

- b)** O conselho de administração, com o apoio do comitê de auditoria, deve participar ativamente no planejamento dos trabalhos de auditoria interna, aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela auditoria interna. Relatórios deverão ser encaminhados à diretoria, com base em informações entregues ao comitê de auditoria e ao conselho.

2.25.5 Relacionamento com o conselho fiscal

Práticas

- a)** O conselho de administração deve reunir-se periodicamente com o conselho fiscal, quando instalado, para tratar de assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de trabalho.
- b)** O conselho fiscal tem o direito e o dever de participar de reuniões do conselho de administração em que se discutam assuntos sobre os quais deva opinar.
- c)** O conselho de administração deve fornecer aos membros do conselho fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões.

3 DIRETORIA

3.1 Atribuições

Fundamento

A diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização.

Este órgão é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas.

Cabe à diretoria assegurar que a organização esteja em total conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida. Em caso de existência de subsidiárias, é de sua responsabilidade trabalhar para que as demais empresas do grupo estejam igualmente operando em conformidade.

O monitoramento, o reporte e a correção de eventuais desvios, sejam eles decorrentes de descumprimento da legislação e/ou regulamentação interna e externa, gerenciamento de riscos, auditoria ou controles internos, também são parte das responsabilidades da diretoria.

Na qualidade de administradores, os diretores possuem deveres fiduciários à organização e prestam contas de suas ações e omissões à própria organização, ao conselho de administração e às partes interessadas.

Práticas

- a)** A diretoria deve planejar, organizar e controlar os recursos disponibilizados pelo conselho para gerar valor de forma responsável para organização e partes interessadas. Tem a responsabilidade de estabelecer processos, políticas e indicadores que garantam, a si e ao conselho de administração, condições de avaliar objetivamente o padrão de conduta observado na operação da organização.
- b)** O diretor-presidente é responsável pela liderança da diretoria. Cabe a ele atuar como elo entre a diretoria e o conselho de administração. Ele deve ser orientado e supervisionado pelo conselho de administração ou, na falta deste, diretamente pelos sócios.
- c)** A diretoria deve disseminar a cultura organizacional, reforçando seus valores e princípios, desdobrá-los em políticas, práticas e procedimentos formais e estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as suas decisões, ações e impactos estão alinhados a eles. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.
- d)** Cada diretor responde, individualmente, por suas atribuições específicas na gestão, respondendo colegiadamente pelas decisões tomadas em conjunto pela diretoria. Deve prestar contas ao diretor-presidente, aos demais diretores e, sempre que solicitado, ao conselho de administração ou, caso este não exista, diretamente aos sócios.
- e)** As responsabilidades, autoridades e atribuições da diretoria devem ser definidas com clareza e objetividade no estatuto/contrato social, e a diretoria deve ter um regimento interno próprio (aprovado pelo conselho de administração) que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades. Os documentos organizacionais devem estabelecer um conjunto formal de alçadas de decisão e discriminar o que é de competência dos diretores, da diretoria como colegiado ou do conselho de administração.

3.2 Indicação dos diretores

Fundamento

O processo de indicação dos diretores é de extrema importância para o sucesso na implementação da estratégia da organização.

Práticas

- a)** A diretoria deve constituir um grupo alinhado aos princípios e valores da organização, diligente, coeso e de competências complementares, composto de profissionais habilitados para enfrentar os desafios da organização. O diretor-presidente deve encaminhar para aprovação do conselho de administração a indicação dos diretores. A eleição dos diretores deve ser feita pelo conselho de administração ou, em sua ausência, diretamente pelos sócios, com base em critérios objetivos que indiquem a qualificação do indicado, tais como, experiência no mercado, tempo de atuação, formação e reputação.
- b)** Ao preencher posições de diretoria, o conselho de administração deve considerar a diversidade, inclusive de gênero. A diretoria também deverá considerar a mesma questão ao preencher posições gerenciais e deverá criar e divulgar planos e políticas formais para garantir igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, visando a equilibrar o número de cargos ocupados por ambos em posições de liderança da organização, inclusive de gerência e diretoria, levando em conta as necessidades específicas do negócio.
- c)** O conselho deve assessorar o diretor-presidente, via comitê de remuneração ou de pessoas, se houver, na descrição dos requisitos básicos das atribuições de cada diretor e dos parâmetros de remuneração para cada cargo de diretoria.
- d)** O loteamento de diretorias, com reserva de cargos para indicação direta por determinado sócio ou parte relacionada, não deve ser permitido.
- e)** As regras para a substituição de diretores, tanto nas hipóteses de afastamento temporário, como nas de afastamento definitivo, devem estar previstas ou no estatuto/contrato social, ou no regimento interno – neste caso, deve ser aprovado pelo conselho.

3.3 Relacionamento com partes interessadas

Fundamento

Os legítimos interesses de todos os sócios, bem como os das demais partes interessadas, devem ser levados em consideração pela diretoria, em sua missão de cumprir o objeto e a função social da organização.

Práticas

- a) O diretor-presidente e os demais diretores, com a orientação e supervisão do conselho de administração, devem garantir uma relação transparente e de longo prazo com as partes interessadas, além de definir a estratégia de relacionamento com os diversos públicos da organização.
- b) A diretoria deve propor uma estratégia e colocar em prática um programa contínuo de relacionamento, consulta e comunicação sistemática com as diversas partes interessadas da organização. Esse programa deve ser avaliado e ajustado periodicamente, a fim de refletir os desafios da organização, e seu andamento deve ser acompanhado pela diretoria, que deve prestar contas ao conselho quanto a isso.
- c) Nas companhias abertas, o relacionamento com mercado, investidores e credores compete ao diretor responsável pelas relações com os sócios e investidores e, na ausência deste, ao diretor-presidente, prestando conta dessa atividade ao conselho.
- d) O diretor responsável pelas relações com investidores deve ser envolvido, inclusive mediante participações nas reuniões do conselho de administração, nos assuntos que impactam a avaliação da organização pelo mercado.

3.4 Transparência

Fundamento

A avaliação adequada do desempenho e do valor de uma organização depende da divulgação clara, tempestiva e acessível de informações sobre sua estratégia, políticas, atividades realizadas e resultados. Possibilitar um nível elevado de transparência das informações sobre a organização contribui positivamente para a reputação da própria organização e dos administradores.

A reputação positiva pode minimizar os custos de transação pela redução do custo de capital ao fomentar confiança.

A reputação possui valor econômico e pode atribuir vantagens competitivas. Favorece, ainda, a atração e a retenção de colaboradores. Construir, com base na transparência, uma boa reputação, não é apenas uma deferência ou concessão que a organização faz ao mercado e à sociedade, mas, por ser também economicamente vantajosa, é um benefício que ela proporciona a si própria.

Práticas

- a) A diretoria deve garantir que sejam prestadas às partes interessadas, além das informações que são obrigatórias por lei ou regulamento, aquelas que interessem a esse público, tanto as financeiras quanto as não financeiras, positivas ou negativas, tão logo estejam disponíveis. Devem ser divulgados todos os dados que possam auxiliar na correta avaliação da organização e influenciar decisões de investimento, inclusive as principais políticas adotadas pela organização.
- b) As informações devem ser prestadas de forma clara, concisa e em linguagem acessível ao público-alvo, de modo que a substância (o conteúdo) prevaleça sobre a forma de divulgação. Devem ainda ser disponibilizadas imediata e simultaneamente a todos os interessados, independentemente de localização geográfica. *Websites* e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações.

3.4.1 Política de comunicação e relatórios periódicos

Práticas

- a) A organização deve dispor de um sistema de comunicação adequado, por meio de mecanismos formais, a fim de evitar assimetria de informações com as partes interessadas.
- b) A diretoria deve implementar uma política clara de comunicação, aprovada pelo conselho de administração, que estabeleça os porta-vozes da organização para cada tema, com o objetivo de eliminar contradições entre as declarações de diferentes executivos da organização. Deve assegurar que os relatórios contribuam para uma melhor avaliação da qualidade gerencial da organização e dos riscos a que ela está disposta a submeter-se.

- c) O relatório anual, de responsabilidade da administração, deve ser a forma mais abrangente de prestação de informações da organização às partes interessadas. Ele não deve inibir a realização de comunicações eventuais que garantam a tempestividade e a periodicidade das informações. Deve prover informações financeiras, devidamente auditadas, assim como não financeiras, objeto de assecuração.
- d) Tanto o relatório anual quanto os demais relatórios da organização devem ser elaborados de acordo com a legislação vigente e com modelos internacionalmente aceitos, visando à integração no modo de pensar e relatar as atividades da organização. Baseados no modelo de negócios da organização, devem identificar os insumos, produtos/serviços e o impacto das atividades na sociedade em geral e no meio ambiente. Essa postura permite aos diversos públicos interessados, principalmente aos investidores, a comparabilidade de relatórios, de modo que fiquem claros os compromissos, as políticas, os indicadores e os princípios de ordem ética da organização.

3.5 Papel da diretoria no código de conduta

Fundamento

As organizações devem fundamentar sua atuação em princípios éticos e socialmente responsáveis, refletidos no seu código de conduta (vide 5.1).

Prática

- a) A diretoria deve zelar e dar efetividade ao cumprimento do código de conduta da organização, divulgando-o e treinando periodicamente todos os públicos submetidos a ele: administradores, colaboradores e também fornecedores e prestadores de serviços com quem se relaciona. Programas de educação continuada podem ser uma ferramenta adequada para atingir esse objetivo.

3.6 Avaliação da diretoria

Fundamento

Um processo sistemático e estruturado de avaliação da diretoria contribui para promover um desempenho superior e consistente da organização. A avaliação regular dos diretores e das demais lideranças da organização é a forma de se reconhecerem talentos e esforços, recompensarem os responsáveis pelos resultados obtidos e corrigirem eventuais falhas ou deficiências identificadas.

Práticas

- a)** A avaliação efetiva da diretoria deve permitir ajustes do perfil e postura dos executivos quanto às necessidades estratégicas da organização, além de considerar metas de desempenho, financeiras e não financeiras (vide 2.11).
- b)** O diretor-presidente é o responsável direto pela avaliação dos diretores e deve implementar um processo anual e sistemático de avaliação de desempenho dos diretores. Deve garantir que seja realizada a avaliação de todos os gestores ou ao menos das principais lideranças da organização. O processo de avaliação pode ser apoiado pelo comitê de pessoas, quando existente. Os resultados da avaliação da diretoria devem ser compartilhados com o conselho de administração (vide 2.11).
- c)** O conselho de administração é o responsável direto pela avaliação do diretor-presidente (vide 2.11).

3.7 Remuneração da diretoria

Fundamento

A remuneração da diretoria deve servir como uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção dos diretores e proporcionar o alinhamento de seus interesses com os da organização.

Práticas

- a)** A remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazos relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor econômico para

a organização. A remuneração deve ser justa e compatível com as funções e os riscos inerentes a cada cargo e devidamente contabilizada.

- b)** As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração aos diretores, incluindo eventuais benefícios e incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados. As metas e as premissas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis e auditáveis.
- c)** Na criação da política de remuneração, o conselho de administração, por meio do comitê de remuneração ou de pessoas, se houver, deve considerar os custos e os riscos envolvidos nesses programas, inclusive ocasional diluição de participação acionária dos sócios, no caso de adoção de benefícios de longo prazo pagos em ações.
- d)** A política de remuneração não deve estimular ações que induzam os diretores a adotar medidas de curto prazo sem sustentação ou que, ainda, prejudiquem a organização no longo prazo. Deve-se evitar o caráter imediatista das metas relacionadas à remuneração variável ou, ainda, a criação de desafios inatingíveis ou inconsistentes, que induzam a diretoria a expor a organização a riscos extremos ou desnecessários.
- e)** A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos, que indique os limites de atuação dos envolvidos e evite que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. Ninguém deve estar envolvido em qualquer deliberação sobre sua própria remuneração. O diretor-presidente deve encaminhar para aprovação do conselho a proposta de remuneração da diretoria.
- f)** O conselho deve submeter sua proposta dos valores e da política de remuneração da diretoria à aprovação da assembleia geral.
- g)** A remuneração anual dos administradores deve ser divulgada individualmente. Caso não o seja, deve ser divulgada agregada por órgão social ou comitê (ex.: conselho de administração, diretoria, conselho fiscal e comitês de assessoramento), com indicação da remuneração máxima, mínima e da média recebida pelos membros do órgão social. Ambas as formas de divulgação devem destacar, separadamente, a remuneração recebida por administradores que sejam sócios controladores ou por pessoas a eles vinculadas.
- h)** A divulgação da remuneração deve discriminar, também, todo tipo de remuneração, fixa ou variável e benefícios. Mantendo reserva sobre os pontos sensíveis para a concorrência, devem ser divulgadas e explicadas as políticas de remuneração e de benefícios dos

administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo e, quando existentes, as regras de bônus de retenção, de saída e/ou de não competição. Da mesma forma, devem ser divulgados valores relativos a eventuais negócios entre a organização, sociedade controlada ou coligada e a empresa controlada por executivos.

3.8 Acesso às instalações, informações e arquivos

Fundamento

A total transparência dos registros dos atos praticados pela diretoria, para com os conselhos de administração e fiscal ou, na ausência deles, para com os sócios, é fundamental para criar o necessário clima de confiança mútua, observando-se sempre, no entanto, o dever de sigilo com relação a informações que devam ser preservadas no âmbito da organização.

Prática

- a)** A diretoria deve facilitar o acesso dos membros do conselho de administração, de seus comitês, do conselho fiscal, bem como dos demais órgãos de fiscalização ou controle, às instalações da organização. Da mesma forma, os agentes de governança devem ter acesso a informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções.

4 ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

4.1 Comitê de auditoria

Fundamento

Órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todos as partes interessadas.

Práticas

- a) Deve, preferivelmente, ser formado apenas (ou ao menos em sua maioria) por conselheiros independentes e coordenado por um conselheiro independente. Dada a grande possibilidade de conflitos de interesses, não convém possuir conselheiros internos ou executivos em sua composição, devendo estes últimos serem convidados para as reuniões quando necessário.
- b) Ao menos um de seus membros deve ter experiência comprovada na área contábil, financeira ou de auditoria.
- c) O comitê de auditoria deve dar suporte ao conselho de administração nas seguintes atividades:

- i. monitoramento da efetividade e da qualidade dos controles internos da organização;
- ii. monitoramento do cumprimento das leis, regulamentos e sistemas de conformidade (*compliance*) pela organização;
- iii. supervisão da estrutura e das atividades de gerenciamento de riscos pela gestão da organização, incluindo os riscos operacionais, financeiros, estratégicos e de imagem, em linha com as diretrizes e políticas estabelecidas pelo conselho de administração;
- iv. monitoramento dos aspectos de ética e conduta, incluindo a efetividade do código de conduta e do canal de denúncias (vide 5.1 e 5.2) (abrangendo o tratamento das denúncias recebidas) e eventual existência de fraude;
- v. monitoramento da qualidade do processo contábil e respectivas práticas contábeis selecionadas, da preparação das demonstrações financeiras e outras informações divulgadas a terceiros;
- vi. supervisão das atividades da auditoria interna, incluindo a qualidade dos seus trabalhos, estrutura existente, plano de trabalho e resultados dos trabalhos realizados;
- vii. suporte ao conselho na contratação ou substituição do auditor independente e supervisão da sua atuação, estrutura, independência perante a organização, qualidade e resultados dos seus trabalhos;
- viii. avaliação e monitoramento dos controles existentes para as transações da organização com partes relacionadas, bem como para a sua divulgação.

4.1.1 Relacionamento do comitê de auditoria com o conselho de administração, o diretor-presidente e a diretoria

Práticas

- a) O comitê de auditoria deve reunir-se regularmente com o conselho de administração, o conselho fiscal (quando instalado) e os demais comitês do conselho. Assim como os demais comitês, deve, a cada reunião do conselho de administração, prestar contas de suas atividades a esse órgão. Cabe ao coordenador do comitê de auditoria definir, juntamente com o conselho de administração, o formato dessa prestação de contas.
- b) O diretor-presidente, os demais executivos e profissionais da organização devem participar das reuniões do comitê de auditoria, na medida em que forem convocados, com

o objetivo de apresentar esclarecimentos, informações e/ou documentos que sejam necessários para a atuação do comitê.

4.1.2 Relacionamento com os auditores independentes

Prática

- a)** O comitê de auditoria deve, juntamente com os auditores independentes, tratar dos seguintes temas:
 - i.** práticas contábeis da organização;
 - ii.** estimativas e julgamentos relevantes utilizados na elaboração das demonstrações financeiras;
 - iii.** principais fatores de risco, incluindo sociais, ambientais e de governança;
 - iv.** mudanças do escopo da auditoria independente;
 - v.** existência de deficiências relevantes e/ou falhas significativas nos controles internos;
 - vi.** fraudes e atos ilegais;
 - vii.** independência e qualidade da equipe do trabalho;
 - viii.** plano de trabalho;
 - ix.** eventuais divergências com a diretoria;
 - x.** principais pontos de auditoria identificados e o seu efeito nas demonstrações financeiras e no relatório de auditoria.

4.1.3 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros

Prática

- a)** O comitê de auditoria deve assegurar-se da qualidade das informações oriundas de controladas e coligadas ou geradas por terceiros, como peritos, uma vez que têm reflexo sobre as demonstrações financeiras do grupo econômico. Da mesma forma, deve, periodicamente, avaliar aspectos relevantes, como a competência e a independência profissional, no relacionamento da organização com os terceiros que geram informações contábeis. Quando necessário, deve recorrer a opiniões adicionais sobre o trabalho de terceiros.

4.2 Conselho fiscal

Fundamento

É parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto. Representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão.

Como previsto em lei²², suas principais atribuições são:

- fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral (vide 1.6);
- opinar a respeito das propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à assembleia geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão (vide 1.6);
- denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração, e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da organização, à assembleia geral, erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à organização;
- analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização; e
- examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre elas.

O conselho fiscal não substitui o comitê de auditoria. Enquanto este último é órgão de controle com funções delegadas pelo conselho de administração, aquele é instrumento de fiscalização eleito pelos sócios e, por lei, não se subordina ao conselho de administração. A instalação do

²² Artigo 163 da Lei da 6.404/76 e Artigo 1.069 da Lei 10.406/2002.

conselho fiscal não exclui a possibilidade da constituição do comitê de auditoria. Para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do conselho fiscal devem ser estabelecidas por seus membros, considerando as expectativas dos sócios e os interesses da organização.

4.2.1 Composição

Práticas

- a)** Antes da eleição dos membros do conselho fiscal, as organizações devem estimular o debate entre todos os sócios quanto à composição do órgão buscando garantir que ele tenha a diversidade desejável de experiências profissionais pertinentes às suas funções e ao campo de atuação da organização.
- b)** A participação de todos os grupos de sócios no processo de indicação de membros para o conselho fiscal deve ser preservada, mesmo em organizações sem controle definido.
- c)** A organização deve facilitar a instalação do conselho fiscal, se solicitada por algum grupo de sócios, especialmente quando não houver controlador definido ou existir apenas uma classe de ações.
- d)** Nas organizações em que haja controle definido, os sócios controladores devem abrir mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros do conselho fiscal e permitir que a maioria seja composta de membros eleitos pelos sócios não controladores.

4.2.2 Agenda de trabalho

Práticas

- a)** O conselho fiscal deve estabelecer uma agenda de trabalho que defina o foco de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros. Deve adotar um regimento interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros. Deve, ainda, ter o direito de consultar profissionais externos (ex.: advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, dentre outros), pagos pela organização, para obter subsídios em matérias de relevância.
- b)** Nenhum documento do conselho fiscal deve restringir a atuação individual prevista em lei. O conselheiro, por sua vez, deve buscar, sempre que possível, uma atuação em harmonia com os demais.

4.2.3 Pareceres do conselho fiscal

Prática

- a) A política de divulgação de informações da companhia (vide 5.8) deve incluir a divulgação do parecer do conselho fiscal. Nessa divulgação, devem ser incluídos os votos dos conselheiros fiscais, dissidentes ou não, as justificativas de voto dos conselheiros fiscais e os demais documentos elaborados.

4.2.4 Relacionamentos do conselho fiscal

Fundamento

A responsabilidade dos conselheiros é para com a organização, independentemente daqueles que os tenham indicado. Assim, sua atuação deve ser pautada por equidade, transparência, independência e confidencialidade. No exercício de seu mandato, o conselho fiscal deve se relacionar com os diversos órgãos e agentes que compõem o sistema de governança da organização.

4.2.4.1 Relacionamento com os sócios

Prática

- a) Ao menos um dos conselheiros fiscais deve comparecer aos eventos relevantes da organização, independentemente de previsão legal ou regulamentar. Essa recomendação inclui eventos da organização com analistas e investidores.

4.2.4.2 Relacionamento com o comitê de auditoria

Prática

- a) É natural que haja alguma superposição de atividades quando o comitê de auditoria e o conselho fiscal estiverem em funcionamento. Nesse caso, os dois órgãos podem coordenar algumas de suas atividades, inclusive com reuniões conjuntas.

4.2.4.3 Relacionamento com os auditores independentes

Práticas

- a) O conselho fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes (vide 4.3) e o relacionamento desses profissionais com a administração. Os auditores devem compa-

recer às reuniões do conselho fiscal, sempre que convocados, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho.

- b)** A administração não deve obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do conselho fiscal e os auditores independentes. Deve, inclusive, fornecer aos membros do conselho fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

4.2.4.4 Relacionamento com a auditoria interna

Práticas

- a)** O conselho fiscal deve acompanhar o trabalho da auditoria interna em cooperação com o conselho de administração e do comitê de auditoria, se existente (vide 4.4). O conselho de administração pode determinar a existência de canais de comunicação entre a auditoria interna e o conselho fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da organização.
- b)** O auditor interno deve comparecer às reuniões do conselho fiscal sempre que solicitado, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. A administração não deve obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do conselho fiscal e a auditoria interna.

4.2.5 Remuneração do conselho fiscal

Fundamento

Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada à dedicação de tempo esperada do profissional, à complexidade dos negócios, à experiência e à qualificação necessárias ao exercício da função.

Práticas

- a)** Não deve haver remuneração variável para conselho fiscal.
- b)** Os conselheiros devem ser reembolsados por quaisquer despesas relativas ao desempenho da função. O montante da remuneração do conselho fiscal deve ser fixado em função da remuneração total atribuída aos executivos, incluindo a recebida pelos gestores por meio de outras organizações do mesmo grupo.
- c)** A remuneração dos conselheiros fiscais deve ser divulgada individualmente ou, pelo

menos, em bloco, separada da remuneração dos administradores. Não deve haver complementação da remuneração do conselheiro fiscal por aqueles que os indicaram.

4.3 Auditoria independente

Fundamento

Apoiado no trabalho da auditoria independente, o conselho de administração e a diretoria são responsáveis por assegurar a integridade das demonstrações financeiras da organização, preparadas de acordo com as práticas contábeis vigentes das respectivas jurisdições em que a organização mantenha suas atividades.

A atribuição principal do auditor independente é emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização.

Práticas

- a) O conselho de administração e a diretoria devem assegurar que as demonstrações financeiras sejam auditadas por auditor independente com qualificação e experiência apropriada, instrumento fundamental para a confiabilidade desses dados e certificar-se que a asseguaração das informações não financeiras seja realizada.
- b) A equipe de auditoria independente deve reportar-se ao conselho de administração, por meio do comitê de auditoria, se existente. Deve ter o cuidado de manter, quando apropriado, a diretoria informada de todos os aspectos do desenvolvimento do seu trabalho.
- c) Nas organizações em que não haja conselho de administração, a auditoria independente deve ser contratada e reportar-se aos sócios, de forma a garantir sua independência.
- d) Os auditores devem avaliar se os controles internos utilizados pela administração são adequados e suficientes para permitir a elaboração de demonstrações financeiras que não apresentem distorções relevantes, independentemente se causadas por erro ou fraude.

4.3.1 Relacionamento com o conselho de administração e/ou o comitê de auditoria

Práticas

- a) O comitê de auditoria deve ser o órgão responsável por recomendar ao conselho de administração a contratação ou substituição do auditor independente. Quando não houver um comitê de auditoria, essa responsabilidade cabe ao conselho de administração.
- b) Antes da contratação do auditor independente, o comitê de auditoria deve avaliar, dentre outros, os seguintes aspectos:
 - i. estrutura e governança da firma de auditoria;
 - ii. processos de controles internos de qualidade da firma de auditoria;
 - iii. independência da firma de auditoria, de seus sócios e da equipe que realizará os trabalhos;
 - iv. capacitação e dedicação da equipe designada para os trabalhos;
 - v. experiência na indústria e segmento;
 - vi. honorários compatíveis com o porte e a complexidade da organização a ser auditada.
- c) Durante a vigência do contrato com a firma de auditoria, o comitê de auditoria deverá monitorar a efetividade do trabalho dos auditores externos, assim como sua independência. Deve, ainda, avaliar e discutir o plano anual de trabalho do auditor externo e encaminhá-lo para apreciação do conselho.
- d) Os auditores independentes devem estar presentes ao menos nas reuniões do conselho de administração e nas assembleias em que as demonstrações financeiras forem apreciadas.

4.3.2 Independência

Fundamento

Assegurar a independência dos auditores é fundamental para que eles possam avaliar com isenção as demonstrações financeiras e contribuir para a formação de um ambiente de confiança entre administradores, sócios e demais partes interessadas. Os maiores beneficiários da independência e do exercício efetivo pelos auditores de suas atribuições são a própria organização e suas partes interessadas. Como regra geral, o auditor não deve prestar outros serviços que não os de auditoria para organização que audita.

A independência do auditor pode ser ameaçada quando:

- audita o produto de seu próprio trabalho.
- promove ou defende os interesses da entidade auditada.
- desempenha funções gerenciais para a entidade auditada.

Práticas

- a)** Em benefício de sua independência, os auditores devem ser contratados por período predefinido. A recontração do auditor independente deve ser precedida de avaliação formal e documentada de sua independência e seu desempenho, efetuada pelo conselho de administração, com apoio do comitê de auditoria, se existente.
- b)** Recomenda-se que o estatuto/contrato social defina um prazo máximo após o qual a recontração deva ser submetida à ratificação da maioria dos sócios presentes em assembleia geral. A votação deve incluir todas as classes de ações (vide 1.1). Se recontraado após esse prazo, o conselho de administração/comitê de auditoria deve confirmar que o auditor independente promove a rotação dos profissionais-chave da equipe como previsto nas normas profissionais. Em qualquer situação, a organização deve divulgar sua política de contratação da firma de auditores independentes.
- c)** O conselho de administração com apoio do comitê de auditoria, se existente deve assegurar-se de que os auditores independentes cumpram as regras profissionais de independência, incluindo a independência financeira do respectivo contrato de auditoria.
- d)** O comitê de auditoria e os auditores independentes devem se reunir pelo menos anualmente, com o objetivo de discutir todos os aspectos referentes à independência dos auditores. Nessa ocasião, os auditores devem apresentar documento formal em que asseguram sua independência.
- e)** A organização deve evitar contratar membros da equipe de auditoria responsável pela avaliação das suas demonstrações financeiras para seu quadro de profissionais. Caso seja de interesse da organização essa contratação para qualquer função que se relacione com o processo de produção das demonstrações financeiras, essa situação deve ser levada ao conselho de administração com apoio do comitê de auditoria, se existente, para que seja avaliado o impacto dessa eventual contratação na independência do profissional a ser contratado.

4.3.3 Serviços extra-auditoria

Práticas

- a) A organização deve estabelecer uma política para disciplinar a realização, pela mesma firma de auditoria independente, de outros serviços que não sejam de auditoria das demonstrações financeiras. Essa política deve:
 - i. ser aprovada pelo conselho de administração (ou, na sua ausência, pela assembleia);
 - ii. prever que nenhum outro serviço contratado possa colocar em risco a objetividade e independência requerida do auditor independente;
 - iii. assegurar que a contratação de outros serviços necessariamente deva ser aprovada pelo conselho de administração (ou, na sua ausência, pela assembleia).
- b) Anualmente ou a cada trimestre, para as companhias abertas, a proporcionalidade entre os honorários pagos por serviços de auditoria das demonstrações financeiras e aqueles pagos por outros serviços deve ser divulgada no relatório anual da organização.

4.3.4 Relatório sobre as demonstrações financeiras e recomendações do auditor independente

Fundamento

O auditor independente expressa sua conclusão sobre as demonstrações financeiras da organização por meio de relatório emitido de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil. Emite, ainda, relatório com recomendações decorrentes de sua avaliação dos controles internos realizada durante o processo de auditoria.

Práticas

- a) O auditor independente deve dirigir seus relatórios a quem contratou seus serviços (comitê de auditoria, conselho de administração ou sócios). Deve reportar qualquer discordância com a diretoria ao comitê de auditoria ou, na ausência deste, ao conselho de administração. Também devem ser reportadas quaisquer discussões havidas com a diretoria sobre políticas contábeis críticas, mudanças no escopo dos trabalhos, deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e tratamentos contábeis alternativos, avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes.
- b) O auditor deve considerar questões de inconsistência material entre as informações financeiras e não financeiras.

- c) O conselho de administração, com apoio do comitê de auditoria, quando existente, deve avaliar as respostas e ações da diretoria sobre as recomendações de controles internos apresentadas pelos auditores independentes.

4.4 Auditoria interna

Fundamento

Tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores. As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada. A diretoria e, particularmente, o diretor-presidente também são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da auditoria interna.

Práticas

- a) O trabalho da auditoria interna deve estar alinhado com a estratégia da organização e baseado na matriz de riscos.
- b) Cabe à auditoria interna atuar proativamente no monitoramento da conformidade dos agentes de governança às normas aplicáveis e na recomendação do aperfeiçoamento de controles, regras e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado. Deve reportar-se ao conselho de administração, com apoio do comitê de auditoria, se existente (vide 4.1).
- c) Em caso de terceirização dessa atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria independente. Porém, os auditores internos podem colaborar, na extensão necessária, com os auditores externos, especialmente na identificação e realização de propostas de melhorias nos controles internos da organização.

4.5 Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (*compliance*)

Fundamento

Negócios estão sujeitos a riscos, cuja origem pode ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental. Os riscos a que a organização está sujeita devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores.

Os agentes de governança têm responsabilidade em assegurar que toda a organização esteja em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida. A efetividade desse processo constitui o sistema de conformidade (*compliance*) da organização.

Práticas

- a) Ações relacionadas a gerenciamento de riscos, controles internos e sistema de conformidade (*compliance*) devem estar fundamentadas no uso de critérios éticos refletidos no código de conduta da organização.
- b) Compete ao conselho de administração aprovar políticas específicas para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da organização a esses riscos. Cabe a ele assegurar-se de que a diretoria possui mecanismos e controles internos para conhecer, avaliar e controlar os riscos, de forma a mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados.
- c) O cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas deve ser garantido por um processo de acompanhamento da conformidade (*compliance*) de todas as atividades da organização.
- d) A diretoria, em conjunto com o conselho de administração, deve desenvolver uma agenda de discussão de riscos estratégicos, conduzida rigorosamente ao longo de todo o ano, de tal forma que supere os paradigmas e vieses internos.
- e) Além da identificação de riscos, a diretoria deve ser capaz de aferir a probabilidade de sua ocorrência e a exposição financeira consolidada a esses riscos, incluindo os aspectos intangíveis, implementando medidas para prevenção ou mitigação dos principais riscos a que a organização está sujeita.

- f)** O comitê de auditoria, por meio do plano de trabalho da auditoria interna, deve verificar e confirmar a aderência pela diretoria à política de riscos e conformidade (*compliance*) aprovada pelo conselho.
- g)** A diretoria, auxiliada pelos órgãos de controle vinculados ao conselho de administração (comitê de auditoria, vide 4.1) e pela auditoria interna (vide 4.4), deve estabelecer e operar um sistema de controles internos eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados com a gestão de riscos e de conformidade (*compliance*). Deve, ainda, avaliar, pelo menos anualmente, a eficácia do sistema de controles internos, bem como prestar contas ao conselho de administração sobre essa avaliação.
- h)** O sistema de controles internos não deve focar-se exclusivamente em monitorar fatos passados, mas também contemplar visão prospectiva na antecipação de riscos. A diretoria deve assegurar-se de que o sistema de controles internos estimule os órgãos da organização a adotar atitudes preventivas, prospectivas e proativas na minimização e antecipação de riscos.

5 CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

5.1 Código de conduta

Fundamento

O código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental.

A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem.

A administração é responsável por dar o exemplo no cumprimento do código de conduta. O conselho de administração é o guardião dos princípios e valores da organização. Dentre suas responsabilidades está disseminar e monitorar, com apoio da diretoria, a incorporação de padrões de conduta em todos os níveis da organização.

Práticas

- a)** O código de conduta deve ser elaborado segundo os valores e princípios éticos da organização. Ele deve fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual, e consolidar as boas práticas de governança corporativa. Deve complementar as obrigações legais e regulamentares, para que considerações éticas e relativas à identidade e à cultura organizacionais influenciem a gestão. Princípios éticos devem fundamentar a negociação de contratos, acordos, o estatuto/contrato social, bem como as políticas que orientam a diretoria.
- b)** A abrangência do código de conduta deve ser definida conjuntamente pelo conselho de administração e pela diretoria, em função das características e do estágio de governança da organização. Cada organização deve contar com seu próprio código de conduta, que deve refletir sua identidade e cultura. O código de conduta aplica-se a administradores, sócios, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas e abrange, ainda, o relacionamento entre elas. Ele deve expressar o compromisso da organização, seus conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e partes interessadas com a adoção de padrões adequados de conduta.
- c)** O código de conduta deve também estabelecer um valor máximo até o qual administradores e funcionários possam aceitar bens ou serviços de terceiros de forma gratuita ou favorecida.
- d)** O conselho de administração deve cobrar da diretoria a criação e o fomento de uma cultura e valores organizacionais que direcionem as partes interessadas a adotar um comportamento ético e responsável.
- e)** A diretoria deve liderar o processo de elaboração do código de conduta, segundo princípios e políticas definidos pelo conselho de administração. Esse processo deve contar com a participação de representantes das partes interessadas. Cabe ao conselho de administração a aprovação da versão final do código de conduta. A participação das partes interessadas no processo de elaboração do código de conduta contribui para sua aceitação e legitimidade.
- f)** A diretoria deve zelar pelo cumprimento do código de conduta (vide 3.5) aprovado pelo conselho de administração. Ela deve prestar contas ao conselho de administração, tempestivamente, em casos de infringência ao código, bem como das respectivas ações

corretivas ou punitivas tomadas. Deve garantir efetividade ao código de conduta, mediante divulgação, leitura, compreensão, entendimento e treinamento, em todos os níveis da organização, de todos aqueles que devem observá-lo (administradores, membros do conselho fiscal e dos comitês, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços).

- g)** O código de conduta deve ser divulgado no site da organização, em local de fácil acesso. Programas de educação continuada para todos os níveis da organização são uma ferramenta adequada para garantir a efetividade do código de conduta.

5.2 Canal de denúncias

Fundamento

O canal de denúncias, previsto e regulamentado no código de conduta da organização, é instrumento relevante para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias, contribuindo para o combate a fraudes e corrupção, e para a efetividade e transparência na comunicação e no relacionamento da organização com as partes interessadas.

Práticas

- a)** As organizações devem possuir meios próprios, tais como canais de comunicação formal, para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas.
- b)** Tal canal deve ter a necessária independência e, em todos os casos, garantir a confidencialidade de seus usuários e promover, de forma tempestiva, as apurações e providências necessárias.
- c)** O canal de denúncias, especificamente, deve ter suas diretrizes de funcionamento definidas pela diretoria e aprovadas pelo conselho de administração. Deve ser operado de forma independente e imparcial, com garantia de sigilo e confidencialidade do autor da mensagem/denunciante. Este serviço pode ficar a cargo de um terceiro de reconhecida capacidade.
- d)** O conselho de administração, o comitê de auditoria e/ou o comitê de conduta, se houver, devem acompanhar o processamento das denúncias, na forma e periodicidade definidas por seu regimento ou pelo código de conduta (vide 5.1), e aprovar as conclusões e dar ciência dos resultados da investigação ao autor da mensagem/denunciante.

- e) Em todas as hipóteses, o regimento ou código de conduta devem prever a abstenção do membro do conselho de administração, do comitê de auditoria e/ou do comitê de conduta, se houver, conforme o caso, que estiver conflitado.

5.3 Comitê de conduta²³

Fundamento

É órgão executivo encarregado de implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e dos canais de comunicação. O comitê é subordinado ao conselho de administração ou a quem este último delegar.

Práticas

- a) O comitê de conduta deve ser dotado de total independência e autonomia e ser composto de membros com competências, experiências e habilidades complementares. Os membros do comitê de conduta devem ser escolhidos pelo diretor-presidente, cabendo ao conselho de administração ratificar a decisão. Os membros serão selecionados em função de sua reputação e credibilidade entre os profissionais da organização (evitando-se o predomínio de diretores) e devem ter reputação e credibilidade na mesma. Deve se comunicar e manter um relacionamento próximo e permanente com o conselho de administração e, se instalados, com o comitê de auditoria e com o conselho fiscal.
- b) É fundamental que as partes interessadas reconheçam a legitimidade da composição e da atuação do comitê de conduta. Os representantes do comitê de conduta devem eleger um coordenador e um secretário. Seus membros devem preparar e submeter à aprovação do conselho de administração um regimento interno, um calendário anual de reuniões, agendas e atas das reuniões.
- c) Integrantes do comitê de conduta que, direta ou indiretamente, estejam implicados em algum processo ou procedimento devem abster-se de participar da apuração de eventual descumprimento do código de conduta.

²³ Em algumas organizações este órgão é denominado como "comitê de ética", "comissão de conduta" ou "comissão de ética".

- d) O conselho de administração deve definir no próprio código de conduta ou no regimento do comitê que este órgão deve propor recomendações para deliberação pela diretoria e/ou o conselho. As características do comitê devem refletir a identidade e a cultura organizacionais e sua atuação deve ser fundamentada nos valores da organização e seus princípios éticos.

5.4 Conflito de interesses

Fundamento

Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a organização e não apenas com o sócio ou grupo de sócios que os indicaram ou elegeram. Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização.

Práticas

- a) A organização deve zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança. Devem ainda ser definidas as alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.
- b) Este código propõe definições de independência para conselheiros de administração (vide 2.4), sócios (vide 1.6.5) e auditores independentes (vide 4.3.2). Critérios similares valem tanto para a avaliação da independência de diretores, como de qualquer colaborador ou representante da organização.
- c) A pessoa que não é independente em relação à matéria em discussão ou deliberação deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, outra pessoa deve manifestar o conflito, caso dele tenha ciência. Tão logo identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. Esse afastamento temporário deve ser registrado em ata.

5.5 Transações entre partes relacionadas

Fundamento

O conselho de administração tem o dever de administrar e monitorar transações com potenciais conflitos de interesses, ou aquelas que, direta ou indiretamente, envolvam partes relacionadas (conselheiros, diretores e/ou sócios)²⁴.

Práticas

- a) O conselho de administração deve zelar para que transações entre partes relacionadas sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado em todos os aspectos (ex.: preço, prazo, garantias e condições gerais). Em seu exercício, o conselho de administração deve solicitar à diretoria alternativas de mercado à transação entre partes relacionadas em questão, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos. Deve, ainda, garantir que as transações entre partes relacionadas sejam reportadas adequadamente nos relatórios da organização.
- b) O estatuto/contrato social pode exigir que transações entre partes relacionadas sejam aprovadas pelo conselho de administração (com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes). Sempre que necessário, transações entre partes relacionadas devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, elaborados com base em premissas realistas e informações referendadas por terceiros. Na elaboração de tais laudos, não podem participar quaisquer partes envolvidas na operação em questão, sejam elas bancos, advogados, empresas de consultoria especializada, dentre outros²⁵.
- c) Formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a organização, os administradores, os sócios ou classes de sócios devem ser evitadas. Empréstimos e garantias em favor do controlador e dos administradores devem ser proibidos. O estatuto/contrato social da organização deve vedar essas operações e prever políticas para a realização de transações entre partes relacionadas. Empréstimos entre empresas do mesmo grupo devem ser

²⁴ Consultar Carta Diretriz 04, Transações entre Partes Relacionadas, IBGC, 2014.

²⁵ Consultar Carta Diretriz 02, Laudos de Avaliação, IBGC, 2011.

evitados, com exceção daqueles nos quais não haja diferença entre a composição acionária/societária das partes envolvidas.

- d) Reestruturações societárias envolvendo partes relacionadas devem assegurar tratamento equitativo para todos os acionistas²⁶.

5.6 Uso de informações privilegiadas

Fundamento

O uso de informações privilegiadas em benefício próprio ou de terceiros é ilegal, antiético e viola o princípio de equidade. Tal uso prejudica não só a integridade do mercado como também a organização envolvida e seus sócios. O responsável pela conduta ilícita sujeita-se a implicações nas esferas civil, criminal e administrativa.

Práticas

- a) Em relação ao uso de informações privilegiadas, o código de conduta deve definir, com clareza, o escopo e a abrangência das situações (ex.: utilização da informação privilegiada para finalidades comerciais ou para obtenção de vantagens na negociação de valores mobiliários). Além da equidade fundamental em quaisquer transações envolvendo valores mobiliários, o código de conduta deve explicitar o dever de lealdade de todos para com a organização.
- b) A organização deve dispor, ainda, de um documento específico, com os procedimentos a serem observados para inibir e punir o uso indevido de informações. No caso dos executivos, o código de conduta deve dar especial atenção à forma de negociação de valores mobiliários e prever um procedimento específico a respeito.

²⁶ No caso de haver companhia aberta envolvida em tais transações, o crivo do Comitê de Aquisições e Fusões (CAF) pode garantir a devida proteção aos minoritários.

5.7 Política de negociação de ações

Fundamento

A negociação de ações ou outros valores mobiliários de emissão da própria organização por sócios controladores, diretores, membros do conselho de administração e do conselho fiscal, de outros órgãos estatutários e executivos com acesso a informação deve ser pautada por princípios de transparência, equidade e ética.

Práticas

- a) Companhias abertas devem adotar, por deliberação do conselho de administração, uma política de negociação de valores mobiliários de sua emissão. A política de negociação deve abranger quaisquer títulos referenciados nos valores mobiliários de sua emissão ou emitidos por terceiros com os quais a organização mantenha relacionamento relevante (ex.: comercial, societário) ou esteja em processo de negociação.
- b) A organização deve desenvolver e monitorar controles que viabilizem o cumprimento de sua política de negociação, bem como apurar e punir os responsáveis em caso de descumprimento.
- c) A diretoria de relações com investidores, com o apoio da auditoria interna, deve monitorar as negociações com ações da organização por membros dos conselhos de administração e fiscal com eventual uso de informação privilegiada (vide 5.6). Deve ouvir as demandas de melhoria do ambiente de controles vindas da diretoria.

5.8 Política de divulgação de informações

Fundamento

Os sócios e investidores devem ser tratados de forma equitativa. Assim, devem ter acesso às informações da organização simultaneamente (vide 3.4).

Práticas

- a) Companhias abertas devem adotar, por deliberação do conselho de administração, uma política de divulgação de informações.

- b)** Essa política deve:
 - i.** prever que a divulgação de informações seja feita e apresentada de forma clara, objetiva e completa e abranja todas as informações relevantes, positivas e negativas (vide 3.4.1);
 - ii.** discriminar as responsabilidades do conselho de administração e da diretoria e, em especial, do diretor responsável pelas relações com sócios e investidores (e sua interação direta com os públicos estratégicos da organização e com o próprio conselho de administração); e do comitê de divulgação (que pode assessorar a área de relações com investidores na criação e no monitoramento da comunicação da organização com as partes interessadas);
 - iii.** definir o responsável por assegurar que a organização cumpra os requisitos de divulgação; e aquele que determina quando uma informação deve ser divulgada;
 - iv.** evitar que informações prematuras sejam divulgadas e preservar informações confidenciais (vide 2.24), a fim de prevenir assimetrias de informação e o vazamento e a utilização de informações relevantes ou privilegiadas (vide 5.6, 5.7 e 5.8);
 - v.** definir os porta-vozes para cada assunto a ser divulgado.
- c)** O diretor de relações com investidores tem poderes delegados de porta-voz da organização na comunicação com investidores. Não devem ser divulgados os debates das reuniões do conselho de administração em blogs, redes sociais, entrevistas e outros meios não oficiais de comunicação da organização, a fim de se evitarem assimetrias de informação.

5.9 Política sobre contribuições e doações

Fundamento

É importante que seus administradores e funcionários compreendam, de forma clara e objetiva, os princípios que regem doações de valores ou bens.

Práticas

- a)** O conselho de administração deve ser o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.
- b)** No intuito de assegurar maior transparência sobre a utilização dos recursos da organização, deve ser elaborada política sobre suas contribuições voluntárias, inclusive aquelas relacionadas às atividades políticas.

- c) A política deve:
 - i. deixar claro que a promoção e o financiamento de projetos filantrópicos, culturais, sociais e ambientais devem apresentar uma relação explícita com o negócio da organização ou contribuir, de forma facilmente identificável, para o seu valor;
 - ii. estabelecer, de forma clara e objetiva, as condições e os limites para fazer doações, ofertar brindes e realizar contribuições a terceiros, inclusive e especialmente partidos políticos e candidatos a cargos públicos.
- d) Organizações controladas pelo Estado não devem realizar contribuições ou doações a partidos políticos ou a pessoas físicas e jurídicas a eles ligadas²⁷.
- e) Anualmente, a organização deve divulgar, de forma transparente, todos os custos oriundos de suas atividades voluntárias.

5.10 Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita

Fundamento

Além de violarem preceitos éticos, condutas ilícitas podem comprometer a imagem e reputação da organização e de seus colaboradores, deteriorar seu valor econômico e impactar sua sustentabilidade e longevidade. A prática de atos de natureza ilícita pode culminar na responsabilização civil, administrativa e criminal da organização e de seus responsáveis.

Práticas

- a) Cabe ao conselho de administração, com o apoio da diretoria, desenvolver política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita.
- b) A organização deve se assegurar do estrito cumprimento dos dispositivos legais e adotar diretrizes e mecanismos de defesa de sua integridade para prevenir e detectar atos de natureza ilícita, tais como a prática de corrupção, fraude ou suborno.
- c) Tais diretrizes devem contemplar todos os níveis da organização e incluir as possíveis situações em que as pessoas ligadas a ela possam envolver-se como agentes tanto ativos quanto passivos. Devem também prever o funcionamento de canal de denún-

²⁷ Consultar Carta Diretriz 05, Sociedades de Economia Mista, IBGC, 2015.

cias com relação a atos de natureza ilícita e garantir o sigilo e a confidencialidade do denunciante (vide 5.2).

- d)** Programas e medidas, na forma de políticas relacionadas a ética, controles internos e conformidade (*compliance*) devem integrar as diretrizes da organização, incluindo questões relacionadas a processos e monitoramento (vide 4.5).
- e)** Organizações do setor privado também devem, com clareza e objetividade, abranger em suas diretrizes a prevenção e detecção de condutas ilícitas no relacionamento com outras companhias do setor privado e público. Em particular, organizações do setor financeiro, pela natureza e regulação de suas atividades, devem dar especial atenção à prevenção de atos ilícitos, como lavagem de dinheiro.
- f)** Estimular que fornecedores, além de se comprometerem com o código de conduta da organização, implementem seu próprio sistema/mecanismos de conformidade.



Votorantim

Fundada em 1918 a Votorantim é controlada pela família Ermírio de Moraes. Está presente em 19 países espalhados em cinco continentes e emprega mais de 44 mil pessoas. Consolidou-se como um dos maiores conglomerados empresariais do Brasil, com operações em diversos setores estratégicos da economia como Cimentos, Metais, Energia, Siderurgia, Celulose e Suco de Laranja, além do Financeiro.

São mais de 650 fábricas, centros de distribuição, escritórios e outras unidades operacionais, além de 32 hidrelétricas capazes de suprir mais de 70% da necessidade energética das fábricas instaladas no País. A Votorantim possui ainda a maior reserva privada de Mata Atlântica do Brasil, o Legado das Águas – Reserva Votorantim, uma área de 31 mil hectares localizada no sul do estado de São Paulo.

Como evolução de suas práticas de governança, estabeleceu conselhos de administração em todas as suas empresas investidas, bem como comitês de assessoramento ao conselho – auditoria, finanças, pessoas e reputação. Estes órgãos de governança contam ainda com membros externos e membros independentes, especializados nas diversas matérias como finanças, estratégia, gestão de riscos e *compliance*, aportando novas visões e experiências à gestão das companhias.

www.votorantim.com.br

Os patrocinadores da impressão deste documento não se envolveram ou exerceram influência sobre o conteúdo apresentado.



Diligent Boards: o portal para conselhos de administração e governança corporativa mais usado do mundo

A solução Diligent Boards acelera e simplifica a maneira como o material do conselho é produzido e distribuído.

A Diligent é líder no mundo em tecnologias seguras para governança corporativa: soluções colaborativas para conselhos de administração, comitês e para executivos seniores.

Com mais de 100.000 usuários em 60 países, a Diligent Corporation obteve nos últimos 12 meses uma expansão de mais de 900% no Brasil, contando com algumas das mais importantes empresas do país como clientes.

O portal Diligent Boards oferece uma solução para que os documentos destinados às reuniões dos conselhos de administração sejam compartilhados com segurança e praticidade. Através de seus iPads ou computadores, os usuários podem avaliar informações, interagir, colaborar, comunicar, votar e fazer comentários, tanto *on-line* como *off-line*, de qualquer lugar, 24/7/365, com total suporte e atendimento ao cliente. E em um ambiente com um alto grau de criptografia e segurança.

www.diligent.com

Os patrocinadores da impressão deste documento não se envolveram ou exerceram influência sobre o conteúdo apresentado.



Atentos às transformações pelas quais o mundo passa, somos uma consultoria que apoia empresas abertas e fechadas, familiares ou não, em seus desafios de desenvolvimento e evolução dos negócios.

Em nossa abordagem, utilizamos a exclusiva metodologia GELC®, que contempla uma visão integrada e sistêmica da cultura organizacional, o desenvolvimento das lideranças e sucessores, alinhado com a estratégia do negócio e apoiado por modelos de governança corporativa.

Desde 2012, a Ockam Consulting contribui com algumas das mais destacadas empresas do País em seus processos de transformação organizacional, cultural ou de sucessão geracional.

Patrocinar o Código, que é reconhecido no País como a principal referência no tema, é um privilégio e um reforço de nosso compromisso com a causa das boas práticas de governança.

Esse documento é também uma inspiração e um convite para refletirmos e agirmos na construção de uma nova forma de pensar pelos empresários e líderes, bem como diferentes modelos de empresa e, acima de tudo, sobre que projeto de País queremos. É imperativo iniciarmos a construção deste futuro hoje.

E em nossa visão, acreditamos que pavimentar esse caminho passa pelo exemplo, por princípios, valores e, sem nenhuma dúvida, pelas boas práticas de governança corporativa.

www.ockam.com.br

Os patrocinadores da impressão deste documento não se envolveram ou exerceram influência sobre o conteúdo apresentado.

Patrocínio de Impressão

Patrocínio Master



Patrocínio



IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
World Trade Center
25º andar - conjunto 2.508
São Paulo - SP - 04578-903

55 11 3185 4200
ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

CAPÍTULOS

Ceará
ibgc@ibgc.org.br

Minas Gerais
ibgcmg@ibgc.org.br

Paraná
ibgcparana@ibgc.org.br

Pernambuco
ibgc@ibgc.org.br

Rio de Janeiro
ibgcRJ@ibgc.org.br

Rio Grande do Sul
ibgcsul@ibgc.org.br

Santa Catarina
ibgc@ibgc.org.br