

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

4ª Edição

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC

O IBGC 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.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem-fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente Mauro Rodrigues da Cunha
Vice-presidentes Gilberto Mifano
João Pinheiro Nogueira Batista

Conselheiros Alberto Emmanuel Whitaker
Carlos Biedermann
Eliane Aleixo Lustosa
Leonardo Viegas
Luiz Leonardo Cantidiano
Roberto Faldini

COMITÊ EXECUTIVO

André Coutinho
Eliane Aleixo Lustosa
Ricardo Veirano

SECRETARIA-GERAL

Heloisa Belotti Bedicks

I59c Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
Código das melhores práticas de governança corporativa.
4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo,
SP : IBGC, 2009.
73 p.

ISBN: 978-85-99645-14-7
1 . Governança corporativa - código. I. Título.

CDD – 658.4

Bibliotecária responsável: Mariusa F. M. Loução – CRB 12/330
1ª impressão (2009) – 5000 exemplares

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site: www.ibgc.org.br. Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3043-7008 ou 3043 6007.
É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem autorização formal do IBGC.

CRÉDITOS

Este trabalho foi desenvolvido pelo Comitê de Revisão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Coordenação do Comitê

Eliane Lustosa

Membros do Comitê

Adriane Almeida, Alberto Whitaker, Alexandre Di Miceli, Ana Maria Elorrieta, Bengt Hallqvist, Carlos Biedermann, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Gilberto Mifano, Gustavo Moraes Stolagli, Heloisa Bedicks, Henrique Nardini, João Pinheiro Nogueira Batista, Leonardo Viegas, Luiz Martha, Mauro Cunha, Ricardo Leal, Sandra Guerra e Wang Horng.

Revisão da Consistência Interna

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Revisão Estilística

Simone Azevedo

Agradecimentos

Aos membros do comitê, que dedicaram *pro bono* seu tempo para o desenvolvimento deste Código e da Governança Corporativa no Brasil.

Aos membros da primeira formação do Comitê de Revisão e àqueles que enviaram sugestões durante o período de consulta pública: Ana Regina Vlainich, André Camargo, Caio Caldeira Braga, Carlos Alberto Ercolin, Clarissa Lins, Claudia Esteves Leite, Douglas Monaco, Edimar Facco, Eduardo G. Chehab, Felipe Rebelli, Fernando Dantas Alves Filho, Fernando Carneiro, Gisélia Silva, Guilherme Dale, Herbert Steinberg, Isabella Saboya, João F. Largher Costa, João Verner Juenemann, João Laudo de Camargo, Jonatan Schmidt, José Luiz de Souza Motta, José Guimarães Monforte, Lélío Lauretti, Liège Oliveira Ayub, Luciene Souza Simões, Luiz Marcatti, Manoel Luis Freire Belem, Marcelo Pinho, Márcio Kaiser, Marcos Chouin Varejão, Maria Helena Santana, Mario Engler, Nelson Yoshida, Norma Parente, Pedro Rudge, Rafael Homem de Carvalho, Renata W. Lancellotti, Renato Chaves, Ricardo Gamarski, Roberto Lamb, Sérgio Darcy, Taiki Hirashima, Tereza Grossi, Thomas Michael Lanz, Walther Krause e Wesley Mendes da Silva; ABVCAP, BM&F Bovespa, Cemig, Comissão de Governança Corporativa da Petrobras, Embraer, Finep, Ibracon, Previ, RiskMetrics Group e Suzano Holding.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram com essa revisão.

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

• APRESENTAÇÃO	13
• INTRODUÇÃO	15
• CONCEITO E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	19

1 PROPRIEDADE

1.1 Propriedade – sócios	21
1.2 Conceito “uma ação = um voto”	21
1.3 Acordos entre os sócios	22
1.4 Assembleia Geral/reunião de sócios	22
1.4.1 Principais competências	22
1.4.2 Convocação e realização da assembleia	23
1.4.3 Pauta e documentação	23
1.4.4 Propostas dos sócios	24
1.4.5 Perguntas prévias dos sócios	24
1.4.6 Regras de votação e registro de sócios	24
1.4.6.1 Manual para a participação nas assembleias	24
1.4.6.2 Voto por procuração (<i>proxy voting</i>)	25
1.4.7 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais	25
1.5 Transferência de controle	25

ÍNDICE

1.6 Mecanismos de proteção à tomada de controle (<i>poison pills</i>)	26
1.7 Condições de saída de sócios	27
1.8 Mediação e arbitragem	27
1.9 Conselho de Família	27
1.10 Liquidez dos títulos	28
1.11 Política de dividendos	28

2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2.1 Conselho de Administração	29
2.2 Missão do Conselho de Administração	29
2.3 Atribuições	29
2.3.1 Gerenciamento de riscos corporativos	31
2.3.2 Sustentabilidade	31
2.3.3 Política de porta-vozes	31
2.4 Composição do Conselho de Administração	31
2.5 Qualificação do conselheiro de administração	32
2.6 Idade	33
2.7 Prazo do mandato	33
2.8 Disponibilidade de tempo	34
2.8.1 Participação em outros conselhos e comitês	34
2.9 Presidente do Conselho	35
2.10 Segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente	35
2.11 Sessões executivas	35
2.12 Convidados para as reuniões do Conselho	35
2.13 Conselheiros suplentes	36
2.14 Número de membros	36
2.15 Conselheiros independentes, externos e internos	36
2.16 Conselheiros independentes	37
2.16.1 Papel dos conselheiros independentes na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do Conselho	38
2.16.2 Reunião dos conselheiros independentes e externos	38
2.17 Educação contínua dos conselheiros	38
2.18 Avaliação do Conselho e do conselheiro	39

2.19 Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria-Executiva	39
2.20 Planejamento da sucessão	39
2.21 Introdução de novos conselheiros	40
2.22 Conselhos interconectados (<i>board interlocking</i>)	40
2.23 Mudança da ocupação principal do conselheiro	40
2.24 Remuneração dos conselheiros de administração	40
2.25 Regimento Interno do Conselho	42
2.26 Orçamento do Conselho e consultas externas	42
2.27 Conselho Consultivo	43
2.28 Comitês do Conselho de Administração	43
2.29 Composição dos comitês	44
2.29.1 Qualificações e compromisso	44
2.30 Comitê de Auditoria	45
2.30.1 Relacionamento do Comitê de Auditoria com o Conselho de Administração, o diretor-presidente e a Diretoria	45
2.30.2 Relacionamento com os auditores independentes	46
2.30.3 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros.	46
2.31 Comitê de Recursos Humanos	46
2.32 Ouvidoria e Canal de Denúncias	47
2.33 Auditoria Interna	47
2.34 Relacionamentos	48
2.34.1 Relacionamento com os sócios	48
2.34.2 Relacionamento com o diretor-presidente e seus subordinados	48
2.34.3 Relacionamento com os comitês	49
2.34.4 Relacionamento com a Auditoria Independente	49
2.34.5 Relacionamento com a Auditoria Interna	49
2.34.6 Relacionamento com o Conselho Fiscal	50
2.35 Secretaria do Conselho de Administração	50
2.36 Datas e pautas das reuniões	51
2.37 Documentação e preparação das reuniões	52
2.38 Condução das reuniões	52
2.39 Atas das reuniões	53
2.40 Confidencialidade	53

ÍNDICE

3 GESTÃO

3.1 Atribuições	54
3.2 Indicação dos diretores	54
3.3 Relacionamento com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	54
3.4 Transparência (<i>disclosure</i>)	54
3.5 Relatórios periódicos	55
3.5.1 Padrões internacionais	55
3.6 Controles internos	56
3.7 Código de Conduta	56
3.8 Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria	56
3.9 Remuneração dos gestores	56
3.10 Acesso às instalações, informações e arquivos	58

4 AUDITORIA INDEPENDENTE

4.1 Auditoria Independente	59
4.2 Parecer dos auditores independentes	59
4.3 Contratação, remuneração, retenção e destituição	59
4.4 Recomendações do auditor independente	59
4.5 Contratação e independência	60
4.6 Serviços extra-auditoria	60
4.7 Normas profissionais de independência	61

5 CONSELHO FISCAL

5.1 Conselho Fiscal	62
5.2 Composição	63
5.3 Agenda de trabalho	63
5.4 Relacionamento com os sócios	63
5.5 Relacionamento com o Comitê de Auditoria	64
5.6 Relacionamento com os auditores independentes	64
5.7 Relacionamento com a Auditoria Interna	64
5.8 Remuneração do Conselho Fiscal	64
5.9 Pareceres do Conselho Fiscal	65

6 CONDOTA E CONFLITO DE INTERESSES

6.1 Código de Conduta	66
6.1.1 Abrangência	66
6.2 Conflito de interesses	67
6.2.1 Operações com partes relacionadas	67
6.2.2 Afastamento das discussões e deliberações	68
6.3 Uso de informação privilegiada (<i>insider information</i>)	68
6.4 Política de negociação de ações	69
6.5 Política de divulgação de informações	69
6.6 Política sobre contribuições e doações	69
6.7 Política de combate a atos ilícitos	70

APRESENTAÇÃO

Esta é a quarta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

A primeira edição, lançada em 1999, era focada somente no Conselho de Administração e foi revisada em 2001, passando a incluir recomendações para os demais agentes de Governança Corporativa, como sócios, gestores, auditorias e Conselho Fiscal. O documento foi novamente revisado em 2004, com a atualização do seu conteúdo voltada para as demandas do mercado à época no País.

Nos últimos cinco anos, desde a edição anterior do Código, houve uma série de mudanças no ambiente organizacional brasileiro, como o renascimento do mercado de capitais, um grande número de novas empresas listando seu capital na Bolsa, o aparecimento de empresas com capital disperso e difuso, fusões e aquisições de grandes companhias, reveses empresariais de veteranas e novatas e a crise econômica mundial. Estes fatores trouxeram à tona algumas fragilidades das organizações e de seus sistemas de governança, reforçando a necessidade da implementação, de fato, das boas práticas de Governança Corporativa.

O papel do IBGC neste momento, reforçando a relevância das melhores práticas e adaptando-as às novas demandas e à realidade do mercado, é de fundamental importância e a revisão do Código caminha justamente nessa direção. O ambiente institucional brasileiro evoluiu muito desde a última revisão e o Código precisava, além de acompanhar essas mudanças, dar um passo à frente em relação ao que já é obrigatório para as organizações brasileiras.

O trabalho, iniciado em 2007, com o recebimento de sugestões de alguns associados do IBGC em relação ao Código então existente, tomou corpo ao longo de 2008, com a formação de um comitê responsável por sua revisão.

Após diversas reuniões para avaliar todas as sugestões recebidas, o comitê reuniu-se novamente, durante dois dias, em Campinas, para focar discussões sobre a revisão. Na oportunidade, foram reavaliadas as sugestões recebidas e também discutidos novos temas decorrentes tanto da experiência e vivência dos membros do comitê como das mudanças no ambiente empresarial, da legislação e de governança ocorridas desde 2004 no Brasil. Produziu-se, então, um documento, que foi submetido à consulta pública entre dezembro de 2008 e fevereiro de 2009.

APRESENTAÇÃO

Foram mais de 350 comentários e sugestões recebidos durante a consulta pública, cuja análise demandou mais de quatro meses de trabalho. Agradecemos a todos os que se dispuseram a analisar o documento disponibilizado e a enviar seus comentários e sugestões, sempre munidos de coerência e embasamento.

Após quase dois anos de intenso trabalho, apresentamos 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, bem como para seu bom desempenho e longevidade.

INTRODUÇÃO

Os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (esses dois conceitos serão detalhados mais adiante).

Cumpre-nos informar que este Código foi desenvolvido, primariamente, com foco em organizações empresariais. Entretanto, ao longo do Código, foi feita a opção por utilizar a palavra “organização”, a fim de tornar o documento o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações, como, por exemplo, as do Terceiro Setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais, entre outros. É indicado que cada organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que se adapte à sua estrutura e realidade.

Ainda com relação à terminologia empregada, este Código utiliza, sem distinção, os termos “sócios” e “proprietários”, apesar das diferenças jurídicas existentes entre eles, com o intuito de facilitar sua interpretação.

O Código está dividido em 6 (seis) capítulos:

- Propriedade (Sócios)
- Conselho de Administração
- Gestão
- Auditoria Independente
- Conselho Fiscal
- Conduta e Conflito de Interesses

Cada capítulo aborda práticas e recomendações para cada órgão do sistema de governança (figura 1) das organizações. O último capítulo trata de padrões de conduta e comportamento, aplicáveis a um ou mais agentes, além de propor políticas e práticas para evitar conflitos de interesses e mau uso de ativos e informações relativas à organização.

a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação no capital.

- **Sociedades Limitadas** - Sociedades de pessoas ou de capital com fins lucrativos, constituídas para fornecer serviços ou mercadorias a terceiros, cuja distribuição de resultados e direitos políticos estão vinculados à participação no capital, com reduzida estrutura administrativa, de controles internos e transparência¹. Não permite acesso a recursos através do mercado de capitais.
- **Sociedades Anônimas** - Sociedades de capital com fins lucrativos, constituídas para fornecer serviços ou mercadorias a terceiros, cuja distribuição de resultado e direitos políticos estão vinculados à participação no capital, com complexa estrutura administrativa e de controles internos e ampliada transparência. Permite acesso a recursos através do mercado de capitais. Pode ser de capital aberto ou fechado, conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado.

Há três principais formas de controle de uma organização:

- **Definido** – O controle é exercido por um acionista ou grupo de acionistas, vinculado por acordo de sócios ou sob controle comum, que possui formalmente mais de 50% das ações ou quotas com direito a voto da organização. Nesta hipótese, o controle só pode ser adquirido mediante alienação pelo controlador original (aquisição derivada).
- **Difuso** – O controle é exercido por acionista ou grupo de acionistas que não esteja vinculado por acordo de sócios nem sob controle ou representando interesse comum, detentor de parcela relevante do capital votante da organização, porém inferior a 50% do capital social. Nesta hipótese, o controle pode ser adquirido mediante alienação pelo controlador original (aquisição derivada) ou aquisição em mercado (aquisição originária).

¹ Apesar de a lei permitir que essas sociedades partam de uma estrutura administrativa e de controles mais enxuta, além de um menor nível de divulgação de informações, o IBGC entende que elas devem objetivar a ampliação de sua estrutura administrativa e de controles internos, bem como a adoção de um maior nível de transparência.

INTRODUÇÃO

- **Pulverizado ou disperso** – A composição acionária está dispersa entre um grande número de acionistas, de tal forma que não exista um acionista ou grupo de acionistas capaz de exercer o controle de forma permanente. Neste caso, o controle só pode ser adquirido mediante aquisição em mercado (aquisição originária).

Com relação à caracterização do controlador, as organizações podem ser classificadas entre os seguintes tipos:

- **Estatal** - Controle definido, onde a maioria de capital votante pertence ao Estado.
- **Familiar/Multifamiliar** - Controle definido ou difuso, onde uma ou mais famílias detêm o poder de controle.
- **Não Familiar** - Controle definido ou difuso, onde um ou mais indivíduos ou grupos empresariais detêm o poder de controle.
- **Estrangeiro** - Controle definido ou difuso, onde o sócio controlador é estrangeiro.
- **Institucional** - Controle definido ou difuso, onde os controladores são investidores institucionais (fundos de pensão, fundos de investimento, entre outros).

CONCEITO E PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Os princípios básicos de Governança Corporativa são:

Transparência

Mais do que a obrigação de informar é o 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. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de governança² devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

²O termo *agentes de governança* refere-se aos sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores.

PROPRIEDADE

1 PROPRIEDADE

1.1 Propriedade – sócios³

Cada sócio é um proprietário da organização, na proporção de sua participação no capital social.

1.2 Conceito “uma ação = um voto”

O poder político, representado pelo direito de voto, deve estar sempre em equilíbrio com o direito econômico.

O direito de voto deve ser assegurado a todos os sócios. Assim, cada ação ou quota deve assegurar o direito a um voto. Este princípio deve valer para todos os tipos de organização. A vinculação proporcional entre direito de voto e participação no capital favorece o alinhamento de interesses entre todos os sócios.

Exceções à regra “uma ação = um voto” devem ser evitadas. Caso ocorram, é fundamental que haja uma justificativa forte o suficiente para compensar o desalinhamento de interesses gerado. Deve ser dada transparência sobre as razões dessa escolha, para que os sócios avaliem suas vantagens e desvantagens.

Organizações com controle definido devem divulgar, com clareza, como o poder político é exercido por seus controladores, ou seja, é preciso informar se esse controle se dá diretamente, através da maioria das ações, ou por meio de mecanismos de ampliação de controle.

Esses mecanismos incluem, entre outros, ações sem-direito a voto ou com voto restrito, aluguel de ações, estruturas piramidais⁴, *golden shares*⁵ e restrições à aquisição de controle – como as *poison pills* (vide 1.6). Cabe à totalidade dos sócios avaliar se um eventual desalinhamento de interesses prejudica o desempenho da organização e seu acesso a capital.

³ *Sócios são titulares de parte representativa do capital social da organização. Bens sociais são distintos dos bens particulares dos sócios.*

⁴ *Estrutura de sobreposição de empresas, geralmente holdings, uma com controle sobre a outra, o que permite que o controlador diminua sua exposição econômica na companhia, preservando ou ampliando seu poder de controle.*

⁵ *Ações em propriedade de determinado sócio, que lhe permitem votar matérias de interesse estratégico, com poder de veto, independentemente da quantidade de ações em seu poder.*

PROPRIEDADE

1.3 Acordos entre os sócios

Os acordos entre sócios que tratem de compra e venda de suas participações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto ou do poder de controle:

- Devem estar disponíveis e acessíveis a todos os demais sócios. Nas companhias abertas, deverão ser públicos e divulgados no *website* da organização e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM);
- Devem conter mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses (vide 6.2) e as condições de saída de sócios (vide 1.7);
- Não devem vincular ou restringir o exercício do direito de voto de quaisquer membros do Conselho de Administração, os quais deverão cumprir fielmente seu dever de lealdade e diligência para com a organização. Esse dever deve sobrepor os interesses particulares daqueles que os indicaram (vide 2.1);
- Devem abster-se de tratar sobre a indicação de quaisquer diretores para a organização (vide 3.2).

1.4 Assembleia Geral/reunião de sócios

A Assembleia Geral/reunião de sócios é o órgão soberano da organização. Todas as referências feitas neste código à "Assembleia Geral" são extensivas à "reunião dos sócios".

1.4.1 Principais competências

Entre as principais competências da Assembleia Geral destacam-se:

- Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social;
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;
- Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social; e
- Aprovar a remuneração dos administradores (vide 2.24 e 3.9).

1.4.2 Convocação e realização da assembleia

A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de sócios possível e a oferecer tempo para que se preparem adequadamente para a deliberação. De preferência, a convocação deve ocorrer com, no mínimo, 30 dias de antecedência. Quanto maior a complexidade dos assuntos a serem tratados e a dispersão dos sócios, mais extenso deve ser o prazo.

É boa prática a utilização de instrumentos que facilitem o acesso dos sócios à assembleias tais como *webcast*, transmissão *on-line*, votação eletrônica e voto por procuração, entre outros (vide 1.4.6, 1.4.6.1 e 1.4.6.2).

Qualquer sócio poderá solicitar à Administração da organização, mediante justificativa, a suspensão ou a interrupção do prazo de convocação da assembleia que tratar de matérias de maior complexidade. Cabe aos administradores analisar o pedido e, em caso de negativa, justificar o motivo.

1.4.3 Pauta e documentação

A pauta da Assembleia Geral e a documentação pertinente, com o maior detalhamento possível, devem estar disponibilizadas, na data da primeira convocação, para que os sócios possam posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados. A pauta não deve incluir o item "outros assuntos", para evitar que temas importantes não sejam revelados com a necessária antecedência.

O Estatuto/Contrato Social deve prever que assuntos não apresentados expressamente na convocação somente poderão ser votados caso haja a presença de todos os sócios, incluídos os eventuais detentores de ações preferenciais que tenham direito de voto sobre a matéria em discussão (vide 1.2).

A existência de votos dissidentes deverá constar da ata, quando requerido. Para as companhias abertas, todas as atas devem ser enviadas na íntegra à CVM e/ou à bolsa de valores em que estiverem listadas, independentemente de serem publicadas de forma resumida.

As pautas e as atas de assembleias, no caso de companhias abertas, devem ser tornadas públicas. Nas empresas de capital fechado, devem ser enviadas a todos os sócios.

PROPRIEDADE

1.4.4 Propostas dos sócios

Devem ser estimulados mecanismos que permitam à organização receber, antes da convocação da Assembleia Geral, propostas que os sócios tenham interesse de incluir na pauta, de modo a existir tempo hábil para sua deliberação e eventual inclusão.

1.4.5 Perguntas prévias dos sócios

Os sócios devem sempre ter a faculdade de pedir informações à Diretoria e recebê-las em tempo hábil. As perguntas devem ser feitas por escrito e dirigidas ao diretor-presidente ou ao diretor de relações com investidores. A organização deve disponibilizar as respostas para as perguntas mais frequentes recebidas de seus sócios, investidores e do mercado em geral, tornando-as públicas, no caso de organizações de capital aberto, ou enviando-as a todos os sócios, caso sejam de capital fechado.

1.4.6 Regras de votação e registro de sócios

As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais (vide 1.4.6.1 e 1.4.6.2), além de estarem disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação.

Os mandatários devem votar de acordo com as instruções expressas dos sócios, previstas no respectivo instrumento de mandato. Tanto as procurações como os documentos comprobatórios da condição de sócios devem ser analisados utilizando-se do princípio de boa-fé, com o mínimo de exigências burocráticas.

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.

1.4.6.1 Manual para a participação nas assembleias

Recomenda-se que as empresas, principalmente as com estruturas societárias mais pulverizadas, elaborem manuais visando facilitar e estimular a participação dos seus sócios nas assembleias. Esses manuais devem oferecer informações detalhadas sobre cada matéria a ser discutida nas reuniões, incluindo o posicionamento da

Administração sobre cada ponto. Adicionalmente, devem conter modelos de procuração (vide 1.4.6.2) para os sócios com as diferentes opções de voto.

Tais manuais devem ser disponibilizados no *website* da organização e regularmente depositados na CVM e na Bolsa em que estiver listada (para as organizações de capital aberto).

1.4.6.2 Voto por procuração (*proxy voting*)

A organização deve procurar facilitar a participação de sócios em assembleia, inclusive por meio de procuração. Para tanto, pode fazer uso de tecnologias tais como assinatura eletrônica e certificação digital, assim como disponibilizar agentes de voto (*voting agents*) para receber as procurações de sócios e votar de acordo com as orientações recebidas.

1.4.7 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais

O sócio que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da organização em determinada deliberação deverá comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação desse item, ainda que esteja representando terceiros (vide 6.2.2).

O Estatuto Social/Contrato Social e/ou Acordo entre Sócios devem conter mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses (vide 6.2).

1.5 Transferência de controle

Em caso de transferência de controle, mesmo que de forma indireta – como no caso de alienação de controlada/subsidiária que detém parcela significativa do negócio –, a oferta de compra de ações/quotas deve ser dirigida a todos os sócios nas mesmas condições (*tag along*)⁶. Quando se tratar de uma aquisição originária⁷, a oferta deve ser submetida à decisão de todos os sócios, que poderão dispensar a necessidade da aquisição da totalidade de ações. De qualquer forma,

⁶ *Direito de alienação de ações conferido a acionistas minoritários, em caso de alienação de ações realizada pelos controladores da companhia.*

⁷ *Aquisição originária de controle é aquela em que surge um sócio controlador a partir de um capital social até então pulverizado. Constitui-se, neste caso, um controle, apesar de não ter havido venda de controle por outro sócio.*

PROPRIEDADE

nesta última hipótese, a oferta de compra parcial deverá ser feita de forma proporcional a todos os sócios.

As organizações e os seus sócios devem abster-se de utilizar instrumentos jurídicos que, embora legais, violem o princípio da equidade entre os sócios.

1.6 Mecanismos de proteção à tomada de controle (*poison pills*)

Mecanismos que obriguem o adquirente de uma posição minoritária a realizar uma oferta pública de aquisição de ações⁸ (OPA) a todos os demais sócios da companhia aberta, sobretudo quando o Estatuto Social impuser critérios definitivos de preço para essa oferta, devem ser vistos com reserva.

Em companhias com controlador definido ou em que a posição acionária adquirida no mercado não seja suficiente para assegurar o controle acionário (isolado ou compartilhado), o uso desses mecanismos é ainda menos recomendado.

Esses mecanismos podem fazer sentido nas companhias de capital diluído, desde que não retirem dos sócios a decisão final sobre a necessidade da realização da OPA. Podem ser aceitáveis, desde que se prestem à finalidade clara de otimização e preservação de valor para todos os sócios. Ainda assim, devem ser utilizados com parcimônia e critério e precisam ser revistos periodicamente. Ao constituí-los, é importante que se reflita sobre as consequências da norma. Além disto, esses dispositivos devem contar com previsão estatutária de quórum que assegure a representatividade dos sócios e que não inviabilize a mudança.

Não são recomendadas cláusulas de difícil remoção ou que representem formas de perpetuar os administradores, tais como parâmetros definitivos ou irrealis de preço e acionamento mediante aquisição de participação acionária não relevante ou que não configure tomada de controle.

Esses mecanismos devem atender aos princípios da boa Governança Corporativa e prever, de maneira explícita, que o Conselho de Administração se envolva nas discussões e se posicione a respeito.

⁸ Oferta a todos os sócios para a aquisição de suas participações societárias na organização.

1.7 Condições de saída de sócios

O Estatuto ou Contrato Social deve prever, com clareza, as situações nas quais o sócio terá o direito de retirar-se da organização, bem como as condições para que isto aconteça.

Toda reorganização societária (incluindo incorporação, cisão, fusão e fechamento de capital) deve atender aos interesses das organizações envolvidas. Essas operações devem ser realizadas a preços condizentes ao valor econômico da organização.

1.8 Mediação e arbitragem

Caso não seja possível uma negociação bem-sucedida entre as partes, os conflitos entre sócios e administradores e entre estes e a organização devem ser resolvidos, preferencialmente, por meio de mediação e, se não houver acordo, arbitragem. Recomenda-se a inclusão destes mecanismos no Estatuto/Contrato Social ou em compromisso a ser firmado entre as partes.

1.9 Conselho de Família

Organizações familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização. Entre as principais práticas do Conselho de Família estão:

- Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; e
- Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração (vide 2.5).

PROPRIEDADE

Os objetivos do Conselho de Família não devem ser confundidos com os do Conselho de Administração (vide 2.1 e 2.2), que são voltados para a organização.

1.10 Liquidez dos títulos

As companhias de capital aberto devem esforçar-se para preservar a liquidez de seus títulos, mantendo em circulação⁹ um número adequado de ações através da gestão ativa da base acionária, sempre com a devida cautela para evitar negociações que levem à formação artificial de preços. Para tal, pode ser utilizado o trabalho da área de relações com investidores (RI) ou os serviços dos formadores de mercado¹⁰ (*market makers*), entre outros.

1.11 Política de dividendos

A empresa deve divulgar sua Política de Distribuição de Dividendos e a frequência com que esse documento é revisado. Tal política, definida pelo Conselho de Administração e aprovada pela assembleia, deve conter, entre outros aspectos: a periodicidade dos pagamentos; o parâmetro de referência a ser utilizado para definição do montante (percentuais do lucro líquido ajustado e do fluxo de caixa livre, entre outros); o processo e as instâncias responsáveis pela proposição da distribuição de dividendos; as circunstâncias e os fatores que podem afetar a distribuição.

⁹ *Títulos em Circulação: quantidade de ações de uma empresa disponível para negociação livre em mercado de capitais, ou seja, todas as ações de emissão da companhia exceto aquelas: (i) de titularidade do sócio controlador, de seu cônjuge, companheiro(a) e dependentes incluídos na declaração anual de imposto de renda; (ii) em tesouraria; (iii) de titularidade de controladas e coligadas da companhia, assim como de outras sociedades que com qualquer dessas integre um mesmo grupo de fato ou de direito; (iv) de titularidade de controladas e coligadas do sócio controlador, assim como de outras sociedades que com qualquer dessas integre um mesmo grupo de fato ou de direito; e (v) preferenciais de classe especial que tenham por fim garantir direitos políticos diferenciados, sejam intrasferíveis e de propriedade exclusiva do ente desestatizante.*

¹⁰ *Instituição contratada por companhias abertas, seus acionistas ou empresas controladas, que mantém oferta firme de compra e venda de ações negociadas em mercado de bolsa, de balcão ou eletrônico, para promover liquidez nas negociações. Suas atividades são regulamentadas pela CVM e pela Bolsa de Valores.*

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2.1 Conselho de Administração

O Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.

O Conselho de Administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.

Toda organização deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem-perder de vista as demais partes interessadas, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo.

O Conselho de Administração deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros.

2.2 Missão do Conselho de Administração

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (*shareholders*¹¹ e demais *stakeholders*¹²), de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.

2.3 Atribuições

O Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas. Para que o interesse da organização sempre prevaleça, o Conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses (vide 6.2) e administrar divergências de opiniões.

¹¹ Detentor de ações ou quotas de determinada organização.

¹² Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetada(o) pelas atividades de uma organização. Partes interessadas.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se:

- Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:
 - Estratégia;
 - Estrutura de capital;
 - Apetite e tolerância a risco (perfil de risco)¹³ ;
 - Fusões e aquisições;
 - Contratação, dispensa, avaliação (vide 3.8) e remuneração (vide 3.9) do diretor-presidente¹⁴ e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente;
 - Escolha e avaliação da auditoria independente;
 - Processo sucessório dos conselheiros e executivos (vide 2.20);
 - Práticas de Governança Corporativa;
 - Relacionamento com partes interessadas;
 - Sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada);
 - Política de gestão de pessoas;
 - Código de Conduta (vide 6.1).

É o responsável também por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

O Conselho deve prestar contas aos sócios, incluindo um parecer sobre o relatório da Administração e as demonstrações financeiras, além de propor, para deliberação da assembleia,

¹³ *Apetite ao risco está associado ao nível de risco que a organização pode aceitar na busca e realização de sua missão/ visão (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.*

¹⁴ *Neste código serão utilizados como sinônimos os termos diretor-presidente, presidente executivo, executivo principal, principal executivo e CEO.*

a remuneração anual dos administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e de seus integrantes.

2.3.1 Gerenciamento de riscos corporativos

O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifica preventivamente – por meio de um sistema de informações adequado – e lista os principais riscos aos quais a organização está exposta, além da sua probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada a esses riscos (considerando sua probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis) e as medidas e os procedimentos adotados para sua prevenção ou mitigação.

2.3.2 Sustentabilidade

Buscando a viabilidade e a longevidade da organização, o Conselho de Administração deve incorporar e assegurar-se de que a Diretoria também incorpora considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações. Cabe ao Conselho orientar o processo de definição das ferramentas e os indicadores de gestão, inclusive remuneração, de modo a vincular os temas da sustentabilidade às escolhas estratégicas e refleti-los nos relatórios periódicos (vide 3.5). Essa postura deverá ser disseminada ao longo de toda a cadeia produtiva, por meio de mecanismos formais como contratos ou acordos de parceria.

2.3.3 Política de porta-vozes

O Conselho de Administração deve aprovar uma política de porta-vozes, visando eliminar o risco de haver contradições entre as declarações das diversas áreas e dos executivos da organização. O diretor de relações com investidores tem poderes delegados de porta-voz da sociedade.

2.4 Composição do Conselho de Administração

A composição do Conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a organização e o ambiente em que ela atua. Dentre eles, pode-se destacar: objetivos, estágio/grau de maturidade da organização e expectativas em relação à atuação do Conselho.

O conceito de representação de qualquer das partes interessadas não é adequado para a composição do Conselho, uma vez que o conselheiro tem seus deveres relacionados à organização e, conseqüentemente, a todas as partes interessadas. Não está, portanto, vinculado a nenhuma delas.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Ao compor o Conselho, a organização deve considerar a criação de um ambiente que permita a livre expressão dos conselheiros.

Em qualquer caso, deve-se buscar diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições (vide 2.3).

O Conselho, como um colegiado, deve buscar reunir competências tais como:

- Experiência de participação em outros Conselhos de Administração;
- Experiência como executivo sênior;
- Experiência em gestão de mudanças e administração de crises;
- Experiência em identificação e controle de riscos;
- Experiência em gestão de pessoas;
- Conhecimentos de finanças;
- Conhecimentos contábeis;
- Conhecimentos jurídicos;
- Conhecimentos dos negócios da organização;
- Conhecimentos dos mercados nacional e internacional;
- Contatos de interesse da organização.

2.5 Qualificação do conselheiro de administração

O conselheiro deve, no mínimo, possuir:

- Alinhamento com os valores da organização e seu Código de Conduta;
- Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- Disponibilidade de tempo (vide 2.8);
- Motivação.

Adicionalmente, é recomendável que possua:

- Visão estratégica;
- Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- Capacidade de trabalho em equipe;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Noções de legislação societária;
- Percepção do perfil de risco da organização.

O conselheiro deve ainda estar isento de conflito de interesse fundamental (não administrável, não pontual ou situacional, que seja ou se espere que seja permanente) e permanentemente atento aos assuntos da organização, além de entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do Conselho.

2.6 Idade

Preenchidos os requisitos descritos nos itens 2.4 e 2.5, 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.

2.7 Prazo do mandato

O prazo do mandato do conselheiro não deve ser superior a 2 (dois) anos. A reeleição é desejável para construir um Conselho experiente e produtivo, mas não deve ocorrer de forma automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembleia Geral.

A renovação de mandato de um conselheiro deve levar em consideração os resultados da avaliação anual (vide 2.18). Os critérios para a renovação devem estar expressos no Estatuto/Contrato Social da organização ou no Regimento Interno do Conselho. Este deve ser preciso sobre o número tolerado de ausências nas reuniões, antes que o conselheiro perca seu mandato.

Para evitar a vitaliciedade, o estatuto pode fixar um número máximo de anos de serviço contínuo no Conselho.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2.8 Disponibilidade de tempo

Ao assumir uma cadeira em um Conselho de Administração, o conselheiro deve ter em mente não apenas os deveres fiduciários de diligência, de lealdade e de informar, previstos em lei, mas também a responsabilidade assumida com as partes interessadas, que contam com seu comprometimento e participação atenta para que o valor da organização seja preservado e elevado ao longo do tempo.

Para exercer esse papel, o conselheiro deve observar minuciosamente os compromissos pessoais e profissionais em que já está envolvido e avaliar se poderá dedicar o tempo necessário ao novo Conselho. A participação de um conselheiro vai além da presença nas reuniões do Conselho e da leitura da documentação prévia.

2.8.1 Participação em outros conselhos e comitês

A Administração deve submeter à aprovação da Assembleia Geral o número máximo de conselhos e comitês (vide 2.28) a serem ocupados por seus conselheiros, levando em consideração a atividade principal do conselheiro. É recomendável que esse limite observe as seguintes diretrizes:

- O presidente do Conselho de Administração poderá participar como conselheiro de, no máximo, dois outros conselhos;
- Conselheiros externos e/ou independentes que não tenham outra atividade poderão participar de, no máximo, cinco conselhos;
- Executivos seniores poderão participar como conselheiros de apenas uma organização, salvo se tratar-se de empresa coligada ou do mesmo grupo;
- Conselheiros internos e/ou diretor-presidente poderão participar de, no máximo, um outro Conselho, salvo se tratar-se de empresa coligada ou do mesmo grupo;
- Presidentes executivos e presidentes de Conselho não devem exercer cargo de presidência de Conselho de outra organização (com exceção para entidades do terceiro setor), salvo se tratar-se de empresa coligada ou do mesmo grupo.

2.9 Presidente do Conselho

O presidente do Conselho tem a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros.

Cabe a ele estabelecer objetivos e programas do Conselho, presidir as reuniões, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos e monitorar o processo de avaliação do Conselho (vide 2.18), segundo os princípios da boa Governança Corporativa. Deve ainda assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos.

2.10 Segregação das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente

As atribuições do presidente do Conselho são diferentes e complementares às do diretor-presidente. Para que não haja concentração de poder, em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente pela mesma pessoa.

É recomendável que o diretor-presidente não seja membro do Conselho de Administração, mas ele deve participar das reuniões de Conselho como convidado (vide 2.12).

2.11 Sessões executivas

O Conselho deve realizar regularmente sessões sem a presença dos executivos – as chamadas sessões executivas. Desta forma, o Conselho preserva um espaço de discussão formado exclusivamente por conselheiros, sem-criar constrangimento às partes.

2.12 Convidados para as reuniões do Conselho

Outros executivos da organização, assessores técnicos ou consultores podem ser convidados ocasionalmente para as reuniões do Conselho de Administração, para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade. Não devem, contudo, estar presentes no momento da deliberação.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2.13 Conselheiros suplentes

A existência de conselheiros suplentes não é uma boa prática de Governança Corporativa e deve ser evitada. Os suplentes para ausências eventuais não estão satisfatoriamente familiarizados com os problemas da organização.

2.14 Número de membros

O número de conselheiros deve variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês. O recomendado é de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) conselheiros.

2.15 Conselheiros independentes, externos e internos

Há três classes de conselheiros:

- **Independentes** (vide 2.16);
- **Externos:** conselheiros que não têm vínculo atual com a organização, mas não são independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou funcionários do grupo controlador e seus parentes próximos, etc.;
- **Internos:** conselheiros que são diretores ou funcionários da organização.

Nos casos em que um empregado da organização for eleito conselheiro na forma lei, ele deverá atuar na defesa dos interesses da organização e apresentar as competências necessárias.

O conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao sócio, ao grupo acionário ou à parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo e estar consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade se refere à organização.

Se um conselheiro identificar pressões de gestores ou grupos de sócios para o exercício de suas funções ou sentir-se constrangido de alguma forma, deve assumir uma conduta de independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo, sem-prejuízo à eventual formulação de denúncia à Assembleia de Acionistas e/ou órgão regulador.

É recomendável que o Conselho seja composto apenas por conselheiros externos e independentes.

2.16 Conselheiros independentes

A quantidade de conselheiros independentes no Conselho dependerá do grau de maturidade da organização, do seu ciclo de vida e de suas características. Recomenda-se que a maioria seja composta por independentes, contratados por meio de processos formais e com escopo de atuação e qualificação bem-definido.

O conselheiro independente caracteriza-se por:

- Não ter qualquer vínculo com a organização, exceto participação não relevante¹⁵ no capital;
- Não ser sócio controlador, membro do grupo de controle ou de outro grupo com participação relevante, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ligado a organizações relacionadas ao sócio controlador;
- Não estar vinculado por acordo de acionistas;
- Não ter sido empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias) há pelo menos, 3 (três) anos;
- Não ser ou ter sido, há menos de 3 (três) anos, conselheiro de organização controlada¹⁶;
- Não estar fornecendo, comprando ou oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à organização em escala relevante para o conselheiro ou a organização;
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da organização;
- Não receber outra remuneração da organização, além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de participação não relevante no capital estão excluídos desta restrição);
- Não ter sido sócio, nos últimos 3 (três) anos, de firma de auditoria que audite ou tenha auditado a organização neste mesmo período;
- Não ser membro de entidade sem-fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas;
- Manter-se independente em relação ao CEO¹⁷;
- Não depender financeiramente da remuneração da organização.

¹⁵Essa participação depende da estrutura acionária da companhia. Um conselheiro que tenha mais incentivos para agir como acionista do que como conselheiro pode ter sua independência comprometida.

¹⁶Esta recomendação não se aplica para o conselheiro independente de empresa controlada.

¹⁷O conselheiro de uma empresa A, que seja CEO da empresa B, deixa de ser independente, quando o CEO da empresa A também é conselheiro da empresa B.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Um conselheiro deve prezar por uma atuação independente em relação a quem o indicou ou elegeu e a outros membros da Administração. Seu objetivo único deve ser o de preservar e criar valor para a organização como um todo. O Conselho deve utilizar todos os recursos disponíveis para avaliar a independência de seus conselheiros. Em última instância, cabe a cada um dos conselheiros refletir sistematicamente sobre sua capacidade de fazer um julgamento independente. Essa autoavaliação deve ser rotineira diante dos temas examinados no Conselho.

Recomenda-se que a organização defina e divulgue o período máximo de permanência de um conselheiro como independente.

Um ex-conselheiro pode recuperar sua independência após prazo definido pela organização, não inferior a 3 (três) anos.

Cabe destacar a importância dos conselheiros independentes no contexto de uma organização em que não há controle definido e as ações estão pulverizadas. Neste caso, a gestão da organização passa a ter um papel predominante, que deve ser contrabalançado pela maior presença de membros independentes no Conselho. Esses deverão ter cuidado particular na supervisão dos gestores.

2.16.1 Papel dos conselheiros independentes na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do Conselho

Se os cargos de presidente do Conselho e de diretor-presidente forem exercidos pela mesma pessoa e, momentaneamente, não for possível a separação (vide 2.10), é recomendável que os conselheiros independentes assumam a responsabilidade de liderar as discussões que envolvam conflitos para os papéis de diretor-presidente e presidente do Conselho.

2.16.2 Reunião dos conselheiros independentes e externos

Para que o Conselho avalie, sem-constrangimento, o trabalho dos gestores, é importante que os conselheiros independentes e externos se reúnam com regularidade, sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos.

2.17 Educação contínua dos conselheiros

Em face da necessidade de aperfeiçoar seu desempenho e atuar com um enfoque de longo prazo, é indispensável que o conselheiro busque aprimoramento constante das suas competências.

2.18 Avaliação do Conselho e do conselheiro

Uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros deve ser feita anualmente. Sua sistemática precisa estar adaptada à situação de cada organização. É importante que a avaliação seja respaldada por processos formais, com escopo de atuação e qualificação bem-definidos.

A condução da avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho e a participação de especialistas externos pode contribuir para a objetividade do processo. A avaliação individual – particularmente nos aspectos de frequência, assiduidade e envolvimento/participação nas reuniões (incluindo seu nível de dispersão durante a reunião pela realização de atividades não relacionadas) – é fundamental para a indicação à reeleição dos conselheiros.

Recomenda-se que o processo e os resultados da avaliação sejam divulgados aos sócios por meio de um item específico no relatório da Administração.

2.19 Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria-Executiva

O Conselho de Administração deve estabelecer as metas de desempenho do diretor-presidente no início do exercício e realizar, anualmente, uma avaliação formal deste profissional. Cabe ao diretor-presidente avaliar o desempenho de sua equipe (vide 3.8) e estabelecer um programa de desenvolvimento. O resultado da avaliação dos executivos deve ser comunicado ao Conselho com a proposição de permanência ou não nos respectivos cargos. De seu lado, o Conselho de Administração deve analisar e aprovar a recomendação do diretor-presidente, tanto no que se refere às metas (início do exercício) como à avaliação.

2.20 Planejamento da sucessão

O Conselho de Administração deve manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente e assegurar que este o faça para todas as pessoas-chave da organização.

É boa prática o diretor-presidente aproximar o Conselho de Administração dos executivos da organização, para que sejam avaliados os possíveis candidatos à sucessão.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2.21 Introdução de novos conselheiros

Cada novo conselheiro deve passar por um programa de introdução, com a descrição de sua função e responsabilidades. Deve também receber os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos, entre outras informações relevantes sobre a organização e o setor de atuação. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas de conselho, aos diretores e às pessoas-chave da organização, além de conduzido a visitas aos principais locais onde a empresa desenvolve atividades.

2.22 Conselhos interconectados (*board interlocking*)

O conselheiro deve informar os demais membros do Conselho sobre quaisquer outros conselhos (de Administração, Fiscal e/ou Consultivo) dos quais faça parte, inclusive de organizações do Terceiro Setor. O objetivo não é apenas observar a existência de possível conflito de interesses (vide 6.2), mas também verificar se o referido conselheiro dispõe do tempo necessário para dedicar-se adequadamente a essa atividade (vide 2.8). Caso se verifique conflito ou indisponibilidade de tempo, os demais conselheiros devem avaliar a conveniência da continuidade ou do desligamento daquele conselheiro. Essas informações, assim como aquelas relativas à atividade principal do conselheiro, devem ser divulgadas e ficar disponíveis nos relatórios periódicos e outros meios de comunicação da organização.

2.23 Mudança da ocupação principal do conselheiro

A ocupação principal é um dos fatores mais importantes na escolha de um conselheiro. Por isto, quando há mudança significativa nessa ocupação, o conselheiro deve informar o presidente do Conselho, cabendo ao colegiado avaliar a conveniência de continuidade ou propor o desligamento daquele integrante.

2.24 Remuneração dos conselheiros de administração

Os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade. Contudo, as estruturas de incentivo da remuneração do Conselho devem ser diferentes daquelas empregadas para a gestão, dada a natureza distinta destas duas instâncias da organização. A remuneração baseada em resultados de curto prazo deve ser evitada para o Conselho.

As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos conselheiros de administração, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados. Devem ser levados em conta os custos e os riscos envolvidos nesses programas e a eventual diluição de participação acionária dos sócios.

O acesso do conselheiro a uma eventual parcela da remuneração em ações ou nelas referenciada só deve ser permitido em prazo superior ao definido para os gestores.

Os valores e a política de remuneração dos conselheiros devem ser propostos pelo Conselho e encaminhados para aprovação da assembleia.

A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os limites de atuação dos envolvidos, evitando que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. Ninguém deve estar envolvido em qualquer deliberação que inclua sua própria remuneração.

A remuneração dos conselheiros deve ser divulgada individualmente ou, ao menos, em bloco separado daquele relativo à remuneração da gestão.

Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros, a organização deve justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente. Deve ainda destacar, pelo menos, a média dos valores pagos, além do menor e do maior valor com as respectivas justificativas para essa disparidade, se houver.

A divulgação deve incluir todo tipo de remuneração recebida pelos conselheiros, como, por exemplo: a) salários; b) bônus; c) todos os benefícios baseados em valores mobiliários, em especial os baseados em ações; d) gratificações de incentivo; e) pagamentos projetados em benefícios pós-emprego, em programas de aposentadoria e de afastamento; e f) outros benefícios diretos e indiretos, de curto, médio e longo prazos.

Devem ser divulgados também valores relativos a eventuais contratos de consultoria entre a organização, sociedade controlada ou coligada, e sociedade controlada por conselheiros.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

As metas e métricas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas. As regras inerentes às políticas de remuneração e aos benefícios aos administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados, devem ser divulgadas e explicadas. Dentre os itens que devem ser informados, caso haja remuneração variável, estão:

- Os mecanismos de remuneração variável (% lucros, bônus, ações, opções de ações, etc.);
- Os indicadores/métricas de desempenho usados no programa de remuneração variável;
- Os níveis de premiação-alvo (pagos em caso de cumprimento de 100% das metas);
- Os principais características do eventual plano de opções de ações (elegíveis, preço de exercício, prazo de carência e vigência das opções, critério para definição do número de opções, frequência de outorgas, diluição máxima, diluição anual, etc.);
- O descrição dos benefícios oferecidos;
- O *mix* (composição percentual), possível e efetivamente pago, da remuneração total, ou seja, o que cada componente (fixo, variável, benefícios e planos de ações) representa do total.

2.25 Regimento Interno do Conselho¹⁸

As atividades do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um Regimento Interno que torne claras as responsabilidades, atribuições (vide 2.3) e medidas a serem adotadas em situações de conflito, em especial quando envolvidos o diretor-presidente e os sócios. Devem estar claros os limites de atuação e de responsabilidades do Conselho e seus conselheiros. As organizações que acessam o mercado de capitais devem disponibilizar esse regimento em seu *website*.

2.26 Orçamento do Conselho e consultas externas

O orçamento da organização deve contemplar uma conta anual específica para o Conselho aprovada pelos sócios. O Conselho deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela organização, para obter os subsídios apropriados em matérias de relevância.

¹⁸*Regimento Interno do Conselho: Conjunto de normas e regras que explicita as responsabilidades, atribuições e rotinas de trabalho do Conselho de Administração ou Fiscal e previne situações de conflito com a Diretoria-Executiva, notadamente com o diretor-presidente.*

Despesas necessárias para o comparecimento do conselheiro às reuniões devem ser cobertas pela organização.

Entre os itens que podem constar do orçamento do Conselho de Administração estão: remuneração do Conselho, dos comitês e da secretaria; deslocamento, hospedagem e alimentação; consultorias especializadas e honorários de profissionais externos; despesas de treinamento e desenvolvimento; viagens para representação da organização; despesas da secretaria e eventos do Conselho de Administração; Seguro de Responsabilidade Civil de Administradores.

2.27 Conselho Consultivo

A existência de um Conselho Consultivo, formado, preferencialmente, por membros independentes, é uma boa prática, sobretudo para organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de Governança Corporativa. Permite que conselheiros independentes contribuam para a organização e melhorem gradualmente sua Governança Corporativa.

O papel, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos devem ser bem-definidos. Quando se tratar de companhias de capital fechado que tenham por meta a abertura do capital, é recomendável que o Conselho Consultivo tenha caráter transitório.

Independentemente de o Conselho Consultivo estar ou não previsto no Estatuto/Contrato Social e das implicações legais deste fato, sua atuação deve ser pautada pelos mesmos princípios que regem o Conselho de Administração.

2.28 Comitês do Conselho de Administração

Comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração. Sua existência não implica a delegação de responsabilidades que competem ao Conselho de Administração como um todo.

Várias atividades do Conselho de Administração, que demandam muito tempo – nem sempre disponível nas reuniões –, podem ser exercidas com mais profundidade por comitês específicos. Dentre os comitês que podem ser formados estão: de Auditoria (vide 2.30), Recursos Humanos/ Remuneração (vide 2.31), Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A quantidade de comitês deve observar o porte da organização. Um número excessivo desses grupos pode reproduzir indevidamente a estrutura interna da empresa no Conselho e gerar interferência inoportuna na gestão.

Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho. O material necessário ao exame do Conselho deve ser disponibilizado junto com a recomendação de voto. Só o Conselho pode tomar decisões.

O Regimento Interno do Conselho deve orientar a formação e a composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros independentes que reúnam as competências e habilidades mais adequadas.

As informações obtidas por membro do Conselho ou comitê devem ser disponibilizadas a todos os demais membros do mesmo órgão.

A existência e o escopo de cada comitê devem ser reavaliados periodicamente, de forma a assegurar que esses tenham um papel efetivo.

2.29 Composição dos comitês

Os comitês do Conselho devem ser, preferivelmente, formados apenas por conselheiros. Quando isto não for possível, deve-se buscar compô-los de forma que sejam coordenados por um conselheiro, de preferência independente, e que a maioria de seus membros seja composta por conselheiros. Caso não haja, entre os conselheiros, algum especialista no tema a ser estudado, podem ser convidados especialistas externos. Os comitês de Auditoria (vide 2.30) e Recursos Humanos (vide 2.31), dada a grande possibilidade de conflitos de interesses, devem ser, de preferência, formados exclusivamente por membros independentes do Conselho, sem a presença de conselheiros internos (com funções executivas na organização).

2.29.1 Qualificações e compromisso

O Conselho de Administração deve providenciar uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera dos comitês. Cada comitê deve adotar um Regimento Interno e ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão. Similarmente, os outros comitês devem contar com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas.

O mandato dos comitês pode ser limitado pela restrição do número de comitês a que um membro pode servir naquela ou em outras organizações (vide 2.8.1).

2.30 Comitê de Auditoria

Recomenda-se a instituição do Comitê de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área Financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis (que o comitê deve entender e monitorar adequadamente), que a Auditoria Interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da Auditoria Interna. O comitê deve ainda zelar pelo cumprimento do Código de Conduta da organização (vide 6.1), quando não houver Comitê de Conduta (ou de Ética) designado pelo Conselho de Administração para essa finalidade.

No caso do Comitê de Auditoria, pelo menos um integrante deverá ter experiência comprovada na área Contábil ou de Auditoria.

A existência do Comitê de Auditoria não exclui a possibilidade da instalação do Conselho Fiscal (vide 5.5).

O Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria devem, permanentemente, monitorar as avaliações e recomendações dos auditores independentes e internos sobre o ambiente de controles e os riscos. Cabe também a ambos garantir que os diretores prestem contas das ações tomadas em relação a essas recomendações.

2.30.1 Relacionamento do Comitê de Auditoria com o Conselho de Administração, o diretor-presidente e a Diretoria

O Comitê de Auditoria deve reunir-se regularmente com o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal (quando instalado), o diretor-presidente e os demais diretores. A Diretoria deve fornecer ao Comitê de Auditoria: (i) revisões tempestivas e periódicas das demonstrações financeiras e documentos correlatos antes da sua divulgação; (ii) apresentações relativas às alterações nos princípios e critérios contábeis, ao tratamento contábil adotado para as principais operações e às variações significativas entre os valores orçados e reais em uma determinada conta; (iii) informações relacionadas a quaisquer “segundas opiniões” obtidas pela Administração com um

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

auditor independente, em relação ao tratamento contábil de um determinado evento ou operação; e (iv) qualquer correspondência trocada com a Auditoria Interna ou o auditor independente.

2.30.2 Relacionamento com os auditores independentes

O Comitê de Auditoria deve tratar com os auditores independentes:

(i) mudança ou manutenção de princípios e critérios contábeis; (ii) uso de reservas e provisões; (iii) estimativas e julgamentos relevantes utilizados na elaboração das demonstrações financeiras; (iv) métodos de avaliação de risco e resultados dessas avaliações; (v) principais riscos; (vi) mudanças do escopo da auditoria independente; (vii) deficiências relevantes e falhas significativas nos controles internos; (viii) conhecimento de atos ilegais; e (ix) efeitos de fatores externos (econômicos, normativos, setoriais, sociais e ambientais) nos relatórios financeiros e no processo de auditoria. A discussão deve incluir questões como a clareza das divulgações financeiras e o grau de agressividade ou conservadorismo dos princípios e critérios contábeis e premissas adotadas.

2.30.3 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros.

O Comitê de Auditoria deve assegurar-se da qualidade das informações oriundas de controladas e coligadas ou de terceiros (como peritos), devido ao reflexo dessas informações nas demonstrações financeiras da organização.

Deve também avaliar, periodicamente, aspectos relevantes no relacionamento com terceiros, como a competência e a independência profissional. Quando necessário, deve obter segundas opiniões sobre qualquer trabalho apresentado por terceiros.

2.31 Comitê de Recursos Humanos

É atribuição deste comitê discutir assuntos relativos à sucessão (vide 2.20), remuneração e desenvolvimento de pessoas. Cabe a ele também examinar a fundo os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração. Deve ainda verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da organização. Para fazer essa análise, o comitê pode valer-se de especialistas que promovam uma comparação da remuneração adotada com as práticas do

mercado e criem indicadores a serem perseguidos que conectem a ação dos administradores ao plano estratégico da organização.

Como nos demais comitês, a melhor prática é a composição, preferivelmente, com membros independentes do Conselho que detenham conhecimentos específicos em Recursos Humanos/Remuneração. O conflito de interesses inerente às atribuições desse comitê reforça a necessidade de formação por conselheiros independentes.

Esse comitê deve analisar os mecanismos de remuneração dos conselheiros (vide 2.24), propondo ao Conselho os valores para o exercício. Depois de analisá-los, o Conselho enviará a proposta de remuneração da gestão e do próprio Conselho para aprovação em assembleia. O Comitê de Recursos Humanos também deve avaliar e supervisionar as práticas e processos de sucessão em todos os níveis hierárquicos da organização. A sucessão do diretor-presidente deve ser acompanhada com mais detalhes.

Cabe a esse comitê apoiar o presidente do Conselho na elaboração e revisão do processo de avaliação anual dos executivos (vide 2.19), dos conselheiros e do Conselho (vide 2.18), assim como propor um descritivo do perfil de conselheiros desejado.

2.32 Ouvidoria e Canal de Denúncias

É importante que existam meios próprios — tais como um canal de denúncias formal ou ouvidoria — para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, garantindo sempre a confidencialidade de seus usuários e promovendo as apurações e providências necessárias.

Tais canais devem ser direcionados ao Conselho de Administração. Seu propósito é conferir maior transparência ao relacionamento da organização com as partes interessadas.

2.33 Auditoria Interna

A Auditoria Interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe a esses auditores atuar proativamente na recomendação do aperfeiçoamento dos controles, das normas e dos procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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 julgada necessária, com os auditores externos.

A gestão da organização e, particularmente, o diretor-presidente são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da Auditoria Interna.

Este órgão não deve apenas apontar irregularidades, mas perseguir a melhoria de processos e práticas a partir do aperfeiçoamento do ambiente de controles. Seu trabalho deve estar perfeitamente alinhado com a estratégia da organização.

2.34 Relacionamentos

O Conselho de Administração, como órgão central do sistema de governança das organizações, deve zelar para que seus diversos relacionamentos (com sócios, diretor-presidente, demais executivos, comitês, Conselho Fiscal e auditorias) ocorram de forma eficaz e transparente.

2.34.1 Relacionamento com os sócios

O Conselho é o elo entre os sócios e o restante da organização, além de responsável pela supervisão do relacionamento desta com as demais partes interessadas. Neste contexto, o presidente do Conselho deve estabelecer um canal próprio de contato com os sócios, não restrito às situações de assembleia ou de reunião de sócios.

O Conselho deve prestar contas de suas atividades aos sócios, com o objetivo de permitir-lhes um bom entendimento e uma avaliação das ações do órgão. Os principais veículos para essa comunicação são o Relatório Anual, o *website* da organização, o Manual de Assembleia (vide 1.4.6.1) e a Assembleia de Sócios. É permitido e desejável também o contato direto de conselheiros com os sócios, observadas as regras de sigilo e equidade no tratamento de informações.

2.34.2 Relacionamento com o diretor-presidente e seus subordinados

O diretor-presidente é o elo entre o Conselho de Administração e o restante da organização. É vital que essa comunicação se dê de forma clara e contínua e que propicie condições para a tomada de decisões eficazes.

Embora o diretor-presidente deva ser regularmente convidado a participar das reuniões do Conselho, o presidente do Conselho exerce um papel particular na relação com o diretor-presidente — é o seu interlocutor mais frequente no colegiado. A separação clara de papéis entre os dois cargos e o estabelecimento de limites de poder e ação são de fundamental importância (vide 2.10).

Para preservar a hierarquia e assegurar a equânime 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.

2.34.3 Relacionamento com os comitês

O Conselho deve estabelecer o escopo das atividades dos comitês e aprovar os respectivos programas de trabalho e relatórios. O Conselho deve reunir-se regularmente com os comitês.

2.34.4 Relacionamento com a Auditoria Independente

O relacionamento com os auditores independentes é direito e dever indelegável do Conselho, a quem cabe escolher esses profissionais, aprovar os respectivos honorários e ratificar um plano de trabalho, bem como avaliar seu desempenho. Sempre que houver o Comitê de Auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à aprovação do Conselho.

2.34.5 Relacionamento com a Auditoria Interna

A Auditoria Interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração. Nas empresas em que não houver Conselho de Administração, a Auditoria Interna deve reportar-se aos sócios, de forma a garantir independência em relação à gestão.

O Conselho também deve aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela Auditoria Interna. Em caso de terceirização desta atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pelos auditores independentes.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Recomenda-se participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna.

Embora se reporte ao Conselho ou ao Comitê de Auditoria (para evitar conflitos de interesses), a Auditoria Interna deve ouvir as demandas de melhoria do ambiente de controles vindas da gestão. Relatórios deverão ser encaminhados à gestão a partir de informações entregues ao Comitê de Auditoria e ao Conselho.

2.34.6 Relacionamento com o Conselho Fiscal

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 produtiva. Pela legislação, 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 ele deva opinar.

O Conselho de Administração deve fornecer aos membros do Conselho Fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões.

2.35 Secretaria do Conselho de Administração

O Conselho de Administração deve indicar um profissional (que não seja um dos conselheiros) para exercer a função de secretário, com as seguintes atribuições:

- Apoiar os processos de Governança Corporativa da organização e propor o seu constante aprimoramento;
- Auxiliar o presidente do Conselho na definição da agenda das reuniões do Conselho e na convocação das Assembleias Gerais;
- Encaminhar a agenda e o material de apoio às reuniões do Conselho, interagindo com os membros da Diretoria-Executiva, a fim de atender às solicitações de esclarecimentos e de informações apresentadas pelos conselheiros;
- Apoiar os conselheiros e os membros dos comitês de assessoramento do Conselho no desempenho de suas atividades;

- Elaborar, lavrar em livro próprio, registrar nos órgãos competentes e publicar as atas das reuniões do Conselho e das Assembleias Gerais de Sócios, na forma da legislação aplicável;
- Administrar as informações disponibilizadas através do Portal¹⁹ de Governança, caso exista, e assegurar que seja permanentemente atualizado.

As solicitações relativas à inclusão de itens na agenda ou à convocação de reuniões ordinárias ou extraordinárias do Conselho, por parte dos conselheiros ou do diretor-presidente, devem ser encaminhadas, por escrito, à Secretaria do Conselho, que submeterá as propostas recebidas ao presidente do Conselho e informará os conselheiros e o diretor-presidente da sua decisão.

2.36 Datas e pautas das reuniões

Ao presidente do Conselho cabe a proposição de um calendário anual de reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias.

A periodicidade das reuniões será determinada pelas particularidades da companhia, de modo a garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho. Deve ser evitada frequência superior à mensal, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da Diretoria.

As pautas das reuniões do Conselho devem ser preparadas pelo presidente do Conselho, após ouvidos os demais conselheiros, o diretor-presidente e, se for o caso, os demais diretores.

Além do calendário com as datas das reuniões, o presidente do Conselho deverá organizar uma agenda para o Conselho com os temas importantes a serem discutidos ao longo do ano e as datas em que serão abordados. Este método permite que o Conselho examine com profundidade temas estratégicos e tenha uma atuação mais proativa. Outra vantagem é permitir que a gestão se organize e saiba quando os temas sob sua responsabilidade serão analisados atentamente pelo Conselho. Essa agenda não impede que os assuntos sejam tratados de acordo com sua oportunidade e urgência nas reuniões do Conselho.

¹⁹O portal de governança é uma ferramenta interativa que atende às boas práticas de Governança Corporativa e que pode ser acessada de qualquer local, dentro ou fora da organização, para facilitar a consulta dos conselheiros de administração, demais administradores e conselheiros fiscais às informações necessárias para o desempenho de suas responsabilidades legais e estatutárias da melhor forma possível.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2.37 Documentação e preparação das reuniões

A eficácia das reuniões do Conselho de Administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente (mínimo de 7 dias) aos conselheiros. As propostas devem ser bem-fundamentadas. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar preparados para a reunião. A documentação deve ser clara e em quantidade adequada. Um sumário do assunto proposto deve preceder o material de cada tema, assim como a recomendação de voto da gestão para a respectiva proposição.

A pauta das reuniões incluirá uma descrição dos itens em andamento, indicando quando as decisões foram tomadas, relatório de progresso, datas previstas para conclusão e outros aspectos relevantes.

Em toda reunião do Conselho e dos comitês devem estar disponíveis os documentos societários pertinentes, tais como Estatuto Social/Contrato Social, atas anteriores de reuniões do Conselho e assembleias, entre outros.

2.38 Condução das reuniões

As reuniões do Conselho devem ser presenciais. A participação por tele ou videoconferência deve ser considerada apenas em casos excepcionais.

Ao presidente do Conselho de Administração cabe zelar pelo bom andamento das reuniões. Cabe a ele também observar o cumprimento da pauta, a alocação de tempo para cada item e o estímulo à participação de todos, coordenando o debate de forma a evitar manifestações simultâneas. Os conselheiros devem procurar manifestar objetivamente seus pontos de vista, evitando a repetição de opiniões. O conselheiro deve dedicar atenção integral à reunião, evitando o uso de aparelhos de comunicação e conversas paralelas.

Ao final de cada deliberação, esta deve ser resumida e confirmada pelos demais conselheiros.

A minuta da ata deve ser redigida e aprovada ao final da reunião, para evitar possível perda de informações ou dúvidas posteriores sobre seu conteúdo.

2.39 Atas das reuniões

As atas devem ser redigidas com clareza. É preciso registrar todas as decisões tomadas, abstenções de voto por conflitos de interesses, responsabilidades e prazos. O documento deve ser objeto de aprovação formal e assinado por todos os conselheiros presentes à reunião.

Votos divergentes e discussões relevantes devem constar da ata quando requerido.

As atas devem circular entre todos os envolvidos, para comentários e modificações, antes de sua aprovação, registro, arquivamento e encaminhamento das decisões para o diretor-presidente, que deve garantir o seu envio para os responsáveis por sua execução.

Deve ser registrada uma lista de presença, com a indicação dos conselheiros e convidados que participaram de parte ou de toda a reunião do Conselho.

2.40 Confidencialidade

As decisões do Conselho devem ser registradas em ata e encaminhadas ao órgão competente. Algumas deliberações devem ser tratadas com confidencialidade, especialmente quando abordarem temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos ou que possam expor a organização à concorrência. Os administradores poderão deixar de divulgar alguma informação quando entenderem que sua revelação porá em risco um interesse legítimo da organização. Quando houver divulgação, esta deverá ser feita em condições de estrita igualdade para todos os sócios, mediante publicação.

GESTÃO

3 GESTÃO

3.1 Atribuições

O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração. É o responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização.

Cada um dos diretores é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão. Deve prestar contas ao diretor-presidente e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, com a anuência do diretor-presidente.

O diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores e demais áreas da companhia, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração. O conceito de segregação de funções deve permear todos os processos.

3.2 Indicação dos diretores

Cabe ao diretor-presidente a indicação dos diretores e a proposição de suas respectivas remunerações para aprovação do Conselho de Administração.

3.3 Relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*)

Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização. São elas, além dos sócios, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outras. O diretor-presidente e os demais diretores devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses públicos.

3.4 Transparência (*disclosure*)

O diretor-presidente deve garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Ele deve assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma. A Diretoria deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão.

As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização.

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. *Internet* e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações (vide 6.5).

3.5 Relatórios periódicos

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a organização deve divulgar, ao menos em seu *website*, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas (vide 6.2.1), custos das atividades políticas e filantrópicas (vide 6.6), remuneração dos administradores, riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei. Esses relatórios devem conter ainda relatos sobre as atividades do Conselho e seus comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

O relatório anual é a mais abrangente e usual forma de prestação de informações à sociedade, mas não deve ser usado como limitador da tempestividade e da periodicidade da comunicação da companhia. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a difusão de informações.

3.5.1 Padrões internacionais

As organizações devem reconhecer as tendências internacionais e as exigências da sociedade. Por isto, devem preparar os relatórios periódicos de acordo com padrões internacionalmente aceitos, no que diz respeito à contabilidade e às diretrizes para elaboração de relatórios que incluam aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e de Governança Corporativa²⁰. Esta postura permite a comparabilidade de relatórios, de modo que investidores e a sociedade em geral possam conhecer os compromissos,

²⁰ Exemplo: diretrizes para elaboração de relatórios da Global Reporting Initiative (GRI).

GESTÃO

políticas, indicadores e princípios de ordem ética das organizações. Tais informações contribuem para uma melhor avaliação da qualidade gerencial da organização e dos riscos aos quais ela está disposta a submeter-se.

3.6 Controles internos

O diretor-presidente, em conjunto com a Diretoria e auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao Conselho de Administração, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação do Conselho de sistemas de controles internos. Esses sistemas são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. A eficácia desses controles deve ser revista, no mínimo, anualmente. Os sistemas de controles internos deverão estimular que os órgãos da Administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

3.7 Código de Conduta

O diretor-presidente e a Diretoria devem zelar pelo cumprimento do Código de Conduta (vide 6.1) da organização aprovado pelo Conselho de Administração.

3.8 Avaliação do diretor-presidente e da Diretoria

O diretor-presidente deve ser, anualmente, avaliado pelo Conselho de Administração. Ele é responsável pelo processo de avaliação da Diretoria, que deve ser compartilhado com o Conselho de Administração — neste caso, por meio do Comitê de Remuneração ou de Recursos Humanos, se houver (vide 2.31).

3.9 Remuneração dos gestores

A remuneração total 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. O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização.

As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos diretores, incluindo eventuais incentivos de longo

prazo pagos em ações ou nelas referenciados. Devem ser levados em conta os custos e os riscos envolvidos nesses programas e eventual diluição de participação acionária dos sócios. Os valores e a política de remuneração dos executivos, propostos pelo conselho, devem ser encaminhados para aprovação pela assembléia.

A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os limites de atuação dos envolvidos, evitando que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. Ninguém deve estar envolvido em qualquer deliberação que inclua sua própria remuneração.

A remuneração dos diretores deve ser divulgada individualmente ou, ao menos, em bloco separado do montante relativo ao Conselho de Administração.

Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos diretores, a organização deve justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente. Deve ainda destacar, pelo menos, a média dos valores pagos, além do menor e do maior valor com as respectivas justificativas para essa disparidade.

A divulgação deve incluir todo tipo de remuneração recebida pelos diretores, como, por exemplo: a) salários; b) bônus; c) benefícios baseados em valores mobiliários, em especial os baseados em ações; d) gratificações de incentivo; e) pagamentos projetados em benefícios pós-emprego, em programas de aposentadoria e de afastamento; e f) outros benefícios diretos e indiretos, de curto, médio e longo prazos.

Devem ser divulgados também valores relativos a eventuais contratos de consultoria entre a organização, sociedade controlada ou coligada, e a sociedade controlada por executivos.

As metas e as premissas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas. As regras inerentes às políticas de remuneração e benefícios dos administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados, devem ser divulgadas e explicadas. Dentre os itens que devem ser informados, caso haja remuneração variável, incluem-se:

GESTÃO

- Os mecanismos de remuneração variável (percentual dos lucros, bônus, ações, opções de ações, etc.);
- Os indicadores/métricas de desempenho usados no programa de remuneração variável;
- Os níveis de premiação-alvo (pagos em caso de cumprimento de 100% das metas);
- As principais características do eventual plano de opções de ações (elegíveis, preço de exercício, prazo de carência e vigência das opções, critério para definição do número de opções, frequência de outorgas, diluição máxima, diluição anual, etc.);
- Descrição dos benefícios oferecidos;
- O *mix* (composição percentual), possível e efetivamente pago, da remuneração total, ou seja, quanto cada componente (fixo, variável, benefícios e planos de ações) representa do total.

3.10 Acesso às instalações, informações e arquivos

A Diretoria deve facilitar o acesso dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal às instalações da companhia e informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive os relativos a exercícios anteriores.

AUDITORIA INDEPENDENTE

4 AUDITORIA INDEPENDENTE

4.1 Auditoria Independente

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e a avaliação dos controles internos da organização. Esta tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos.

A organização pode também contratar outros serviços de auditoria externa independente para informações não financeiras que considere relevantes.

4.2 Parecer dos auditores independentes

De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. No parecer estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida.

4.3 Contratação, remuneração, retenção e destituição

O Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria devem estabelecer com os auditores independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários. O Comitê de Auditoria deve recomendar ao Conselho a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente.

Nas empresas em que não haja Conselho de Administração, a Auditoria Independente deve reportar-se aos sócios, de forma a garantir a sua independência em relação à gestão.

4.4 Recomendações do auditor independente

Os auditores independentes devem reportar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste, diretamente ao Conselho de Administração os seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes.

AUDITORIA INDEPENDENTE

4.5 Contratação e independência

Os auditores, em benefício de sua independência, devem ser contratados por período predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada, efetuada pelo Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração, de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, legislação e os regulamentos em vigor.

Recomenda-se que a eventual renovação com a firma de auditoria, após prazo máximo de 5 (cinco) anos, seja submetida à aprovação da maioria dos sócios presentes em Assembleia Geral. A votação deve incluir todas as classes de ações (vide 1.2). Se recontratado após 5 anos, 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.

4.6 Serviços extra-auditoria

O auditor não pode auditar o seu próprio trabalho. Consequentemente, como regra geral, não deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita. O Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, o Conselho, deve estar ciente de todos os serviços (inclusive dos respectivos honorários) prestados pelos auditores independentes, de forma a garantir que não seja colocada em dúvida a independência do auditor e que se evitem potenciais conflitos de interesses.

O Conselho deve divulgar às partes interessadas a proporcionalidade entre os honorários pagos aos auditores pelos serviços de auditoria e os eventuais pagamentos por outros serviços.

Deve ainda estabelecer regras formais para a aprovação de serviços a serem prestados pelos auditores independentes que não sejam de auditoria das demonstrações financeiras.

A independência dos auditores aplica-se também quanto a situações em que poucos clientes representem parcelas substanciais do faturamento de uma única empresa de auditoria. Cabe ao Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração assegurar-se de que os auditores independentes não dependam financeiramente da empresa auditada.

4.7 Normas profissionais de independência

O auditor independente deve assegurar, anualmente, a sua independência em relação à organização. Esta manifestação deve ser feita por escrito ao Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, ao Conselho de Administração.

O relacionamento entre os auditores independentes e o diretor-presidente, os diretores e a organização deve ser pautado por profissionalismo e independência. Os auditores independentes e a Diretoria devem informar o Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, diretamente o Conselho de Administração, de qualquer caso em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela organização para desempenhar funções de supervisão dos relatórios financeiros. Na eventualidade de o sócio responsável técnico ser contratado pela organização, o Conselho de Administração deve avaliar a continuidade da relação com os auditores independentes.

CONSELHO FISCAL

5 CONSELHO FISCAL

5.1 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Conforme o estatuto, pode ser permanente ou não. Sua instalação, no segundo caso, dar-se-á por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios. Seus principais objetivos 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;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a 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 1.4.1);
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

Deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para a organização.

O Conselho Fiscal deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela organização, para obter subsídios em matérias de relevância.

Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar de o órgão ser colegiado (vide 5.3).

5.2 Composição

A lei define a forma de eleição dos membros do Conselho Fiscal. Quando não houver controlador definido ou existir apenas uma classe de ações, a instalação do Conselho Fiscal, solicitada por algum grupo de sócios, deve ser facilitada pela organização.

O princípio da representatividade de todos os sócios no Conselho Fiscal deve ser preservado mesmo em organizações sem-controle definido.

Nas organizações em que haja controle definido, os sócios controladores devem abrir mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros do Conselho Fiscal, permitindo que a maioria seja composta por membros eleitos pelos sócios não controladores.

Antes de sua eleição, as organizações devem estimular o debate, entre todos os sócios, sobre a composição do Conselho Fiscal, de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais pertinentes às funções do órgão e ao campo de atuação da organização.

5.3 Agenda de trabalho

Para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas por seus membros, em sintonia com as expectativas dos sócios.

Cabe ao Conselho Fiscal deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá 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.

Ao Conselho Fiscal convém introduzir um Regimento Interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros. Nenhum documento do Conselho Fiscal deve restringir a atuação individual prevista em lei. O conselheiro, por sua vez, deve preocupar-se em não tornar essa prerrogativa contraproducente, buscando sempre que possível uma atuação em harmonia com os demais.

5.4 Relacionamento com os sócios

A responsabilidade dos conselheiros é com a organização, independentemente daqueles

CONSELHO FISCAL

que os tenham indicado. Assim, sua atuação deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, pela confidencialidade.

5.5 Relacionamento com o Comitê de Auditoria

O Conselho Fiscal não substitui o Comitê de Auditoria. Enquanto este é órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração (vide 2.30), aquele é instrumento de fiscalização com atribuições definidas diretamente pelos sócios e, por lei, não se subordina ao Conselho de Administração. Quando ambos estão em funcionamento, é natural haver alguma superposição de funções. Nesta hipótese, os dois órgãos devem coordenar suas atividades. É recomendável que realizem algumas reuniões conjuntas, com eventual participação dos auditores independentes.

5.6 Relacionamento com os auditores independentes

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes (vide 4.1), contábeis e outros e o relacionamento desses profissionais com a Administração. Os auditores devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que isto for solicitado, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. O Conselho Fiscal e os auditores independentes devem buscar uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica.

A Administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e os auditores independentes, devendo, inclusive, disponibilizar aos membros do Conselho Fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

5.7 Relacionamento com a Auditoria Interna

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna, (vide 2.33) em cooperação com o Comitê de Auditoria. O Conselho de Administração poderá 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.

5.8 Remuneração do Conselho Fiscal

Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a

qualificação necessárias ao exercício da função. Fazem jus ao reembolso de quaisquer despesas relativas ao desempenho da função.

Não deve haver remuneração variável para Conselho Fiscal. O montante deve ser fixado em função da remuneração total atribuída aos executivos, incluindo valores recebidos por estes através de diferentes empresas de um mesmo grupo.

A remuneração dos conselheiros fiscais deve ser divulgada individualmente ou, pelo menos, em bloco separado da remuneração dos administradores.

Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros, a organização deve justificar essa opção de maneira ampla, completa e transparente.

5.9 Pareceres do Conselho Fiscal

Recomenda-se incluir na política de divulgação de informações da companhia (vide 6.5) o parecer do Conselho Fiscal. Os votos, dissidentes ou não, e as justificativas dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras, bem como os demais documentos elaborados, também devem ser divulgados.

CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

6 CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

6.1 Código de Conduta

Além do respeito às leis do país, toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovados. O Código de Conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, *ombudsman*).

6.1.1 Abrangência

O Código de Conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (*stakeholders*). Conselheiros e executivos não devem exercer sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros. O Código de Conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- Cumprimento das leis e pagamento de tributos;
- Operações com partes relacionadas (vide 6.2.1);
- Uso de ativos da organização;
- Conflito de interesses (vide 6.2);
- Informações privilegiadas (vide 6.3);
- Política de negociação das ações da empresa (vide 6.4);
- Processos judiciais e arbitragem (vide 1.8);
- *Whistle-blower*²¹ ;
- Prevenção e tratamento de fraudes (vide 6.7);
- Pagamentos ou recebimentos questionáveis;
- Recebimento de presentes e favorecimentos;

²¹Pessoa que informa as instâncias competentes sobre atividades ilegais e/ou imorais ou desvios de conduta por parte de pessoas relacionadas com a organização e que tenham potencial de afetar a organização. As denúncias podem ser efetuadas às pessoas competentes dentro da organização ou aos reguladores, imprensa ou entidades públicas.

- Doações (vide 6.6);
- Atividades políticas (vide 6.6);
- Direito à privacidade;
- Nepotismo;
- Meio ambiente;
- Discriminação no ambiente de trabalho;
- Assédio moral ou sexual;
- Segurança no trabalho;
- Exploração do trabalho adulto ou infantil;
- Relações com a comunidade; e
- Uso de álcool e drogas.

6.2 Conflito de interesses

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. Essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, outra pessoa poderá manifestar o conflito.

É importante prezar pela separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

Definições de independência foram dadas, neste Código, para conselheiros de administração (vide 2.15), sócios (vide 1.4.7) e auditores independentes (vide 4.7). Critérios similares valem para diretores e qualquer funcionário ou representante da organização. Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a organização e a totalidade dos sócios e não apenas com aqueles que os elegeram.

6.2.1 Operações com partes relacionadas

É dever dos membros do Conselho de Administração monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do Conselho e dos sócios, de forma a evitar o mau uso dos ativos da organização e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas. O conselheiro deve zelar para que essas transações sejam

CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

conduzidas dentro de parâmetros de mercado, em termos de prazos, taxas e garantias, e que estejam claramente refletidas nos relatórios da organização.

Empréstimos em favor do controlador e dos administradores devem ser proibidos. O Estatuto/Contrato Social da organização deve vedar essas operações, assim como contemplar políticas para a realização de operações com partes relacionadas ou exigir que as mesmas sejam aprovadas pelo Conselho de Administração.

Sempre que possível, essas operações devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, elaborados com base em premissas realistas e informações referendadas por terceiros. Os laudos não podem partir de partes envolvidas na operação, sejam elas bancos, advogados, empresas de consultoria especializada ou outras empresas.

Formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a organização, os administradores, os sócios ou classes de sócios não são boas práticas.

Empréstimos entre partes relacionadas devem ser evitados, com exceção àqueles nos quais não haja diferenças entre a composição acionária/societária das partes envolvidas.

Operações com demais partes relacionadas devem observar políticas definidas e ser inequivocamente benéficas à organização. O Conselho de Administração deve zelar pela otimização dos benefícios à organização, buscando condições iguais ou melhores que as de mercado, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos.

6.2.2 Afastamento das discussões e deliberações

Tão logo identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, sem descuidar dos deveres legais do administrador. O afastamento temporário deve ser registrado em ata.

6.3 Uso de informação privilegiada (*insider information*)

O Código de Conduta deve enquadrar como violação ao princípio básico da equidade o uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros. A organização deve também

dispor, em documento específico, sobre os procedimentos a serem observados para evitar ou punir o uso indevido dessas informações.

6.4 Política de negociação de ações

A companhia aberta deve adotar, por deliberação do seu Conselho de Administração, uma política de negociação de valores mobiliários de sua emissão. A política deve valer também para títulos referenciados nos seus valores mobiliários ou emitidos por organizações com as quais a companhia mantenha relacionamento comercial relevante ou esteja em processo de negociação societária. Essas diretrizes devem ser aplicáveis aos sócios controladores, diretores e membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e de órgãos estatutários.

A organização deve desenvolver e monitorar controles que viabilizem o cumprimento dessa política.

Recomenda-se a instalação de uma área responsável por estabelecer o monitoramento, a apuração e a punição em caso de não observância das diversas políticas da companhia.

6.5 Política de divulgação de informações

Como forma de materializar o princípio de transparência, a organização deve formalizar uma política de divulgação de informações.

Essa política deve contemplar a divulgação de informações além das exigidas por lei ou regulamento. A premissa é que a divulgação seja completa, objetiva, tempestiva e igualitária.

É recomendável que a organização disponibilize ao mercado seu relatório anual, incluindo as demonstrações financeiras e os relatórios socioambientais, de preferência, auditados (vide 4.1).

6.6 Política sobre contribuições e doações

A fim de assegurar maior transparência sobre a utilização dos recursos dos seus sócios, as organizações devem elaborar uma política sobre suas contribuições voluntárias, inclusive políticas. O Conselho de Administração deve ser o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas. Anualmente, a organização deve divulgar, de forma transparente, todos os custos oriundos de suas atividades voluntárias.

CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

A política deve deixar claro que a promoção e o financiamento de projetos filantrópicos, culturais, sociais e ambientais devem apresentar uma relação clara com o negócio da organização ou contribuir, de forma facilmente identificável, para o seu valor.

6.7 Política de combate a atos ilícitos

A organização deve estabelecer uma política com os conceitos e as diretrizes para a prevenção e o combate a atos ilícitos.

PATROCÍNIO

BM&FBOVESPA

A Nova Bolsa



BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros foi criada em 2008 com a integração entre a Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) e a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

Juntas, as companhias formam uma das maiores bolsas do mundo em valor de mercado, a segunda das Américas e a líder no continente latino-americano.

A BM&FBOVESPA possui produtos e serviços direcionados a empresas de diferentes portes e segmentos que desejam captar recursos para financiar seus projetos de crescimento.

A parceria com o IBGC vem desde 1995, ano da sua fundação. Hoje, a BM&FBOVESPA segue apoiando as atividades do IBGC, em particular esta quarta versão do Código das Melhores Práticas, consolidando ainda mais essa parceria tão importante e reforçando seu incentivo à bandeira das boas práticas de governança corporativa.

PATROCÍNIO

HEIDRICK & STRUGGLES

Há mais de 50 anos, a Heidrick & Struggles tem excedido as expectativas das organizações mais conceituadas globalmente ao ajudá-las a criar e desenvolver equipes de liderança vencedoras. Presente nos principais centros de negócio do mundo, oferecemos conhecimento profundo sobre o mercado, suas tendências e melhores práticas. Para enfrentar os crescentes desafios de gestão de talentos – e garantir o sucesso sustentável demandado pelos stakeholders –, nossos clientes contam com o suporte de uma equipe de consultores que reúne experiência local e incontestável conhecimento global.

Trabalhamos com empresas familiares, de capital aberto, públicas e privadas, clientes globais interessados em consolidar sua atuação, assim como novos negócios em implantação.

Combinamos agilidade a um serviço que vai além da busca externa por talentos e compreende gestão do talento interno, integração de novos executivos, planos de desenvolvimento, otimização do capital humano em fusões e aquisições e planejamento de sucessões. Ajudamos conselhos de administração a desempenhar o seu melhor, avaliando sua composição, foco e eficácia, e auxiliando a implantação de processos de governança que maximizem a efetividade decisória.

As recomendações que oferecemos aos nossos clientes resultam em mudanças organizacionais, reforçam o time de líderes, potencializam os talentos internos e melhoram o resultado da empresa. Atividades intrinsecamente baseadas nas melhores práticas de Governança Corporativa, foco do belo trabalho desenvolvido pelo IBGC, que temos orgulho de apoiar.



Transparência, prestação de contas, ética e responsabilidade corporativa estão entre os pilares da atuação da Oi. Maior empresa brasileira de telecomunicações, com quase 60 milhões de clientes, a Oi entende que a construção de uma sociedade cada vez mais sustentável depende da presença desses princípios na estratégia das companhias.

É por isso que, em 2008, a Oi ingressou no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, refletindo o seu forte comprometimento com a responsabilidade social e a adoção de práticas gerenciais sustentáveis.

Uma empresa com capacidade de inovação, que inventa e se reinventa buscando a perenidade, sabe da importância de um instrumento como o Código de Melhores Práticas para auxiliar na evolução da Governança Corporativa e na satisfação de todos os stakeholders.

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Av. Nações Unidas, 12.551
25º andar World Trade Center
Cep 04578 903 São Paulo SP
Tel.: 55 [11] 3043 7008
Fax: 55 [11] 3043 7005

IBGC MG: 55 [11] 3043 6009
IBGC Paraná: 55 [41] 3022 5035
IBGC Rio: 55 [11] 3043 6009
IBGC Sul: 55 [51] 3328 2552

visite nosso site: www.ibgc.org.br

Patrocínio:



HEIDRICK & STRUGGLES



Apoio:



BOCATER, CAMARGO, COSTA E SILVA
Advogados

