

*Código das Melhores Práticas  
de Governança Corporativa*

**IBGC**

Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

*Código das Melhores Práticas  
de Governança Corporativa*

**IBGC**

Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

# ÍNDICE

## *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*

<b>APRESENTAÇÃO</b>	06
<b>OBJETIVOS E PRINCÍPIOS BÁSICOS</b>	09
Transparência	09
Equidade	10
Prestação de Contas	10
Responsabilidade Corporativa	10
1 Propriedade	11
1.1 Propriedade – sócios	11
1.2 Conceito "uma ação = um voto"	11
1.3 Acordos entre os sócios	12
1.4 Registro de sócios	12
1.5 Assembléia geral/reunião de sócios	12
1.5.1 Principais competências	12
1.5.2 Convocação – antecedência	13
1.5.3 Local, data e hora	13
1.5.4 Pauta e documentação	13
1.5.5 Propostas dos sócios	14
1.5.6 Perguntas prévias dos sócios	14
1.5.7 Regras de votação	14
1.5.8 Conflito de interesses nas assembleias gerais	14
1.6 Aquisição de controle	15
1.7 Condições de saída de sócios	15
1.8 Uso de informação privilegiada ( <i>insider information</i> )	15
1.9 Arbitragem	16

1.10 Conselho de Família	16
1.11 Dispersão das ações ( <i>free float</i> )	17
<b>2 Conselho de Administração</b>	<b>18</b>
2.1 Conselho de Administração	18
2.2 Conselho Consultivo	18
2.3 Missão do Conselho de Administração	18
2.4 Competências	19
2.5 Regimento interno do Conselho	19
2.6 Presidente do Conselho	20
2.7 Presidente do Conselho e executivo principal (CEO)	20
2.8 Comitês	21
2.9 Comitê de Auditoria	21
2.9.1 Composição do Comitê de Auditoria	21
2.9.2 Qualificações e compromisso	22
2.9.3 Relacionamento com o Conselho de Administração, o executivo principal (CEO) e a Diretoria	22
2.9.4 Relacionamento com os auditores independentes, advogados, avaliadores, atuários e outros profissionais	23
2.9.5 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros	23
2.10 Número de membros	23
2.11 Conselheiros independentes, externos e internos	24
2.12 Conselheiros independentes	24
2.13 Reunião dos conselheiros independentes e externos	25
2.14 Convidados para as reuniões do Conselho	25
2.15 Avaliação do Conselho e do conselheiro	25
2.16 Qualificação do conselheiro	26
2.17 Composição do Conselho	26
2.18 Prazo do mandato	27
2.19 Idade	27
2.20 Mudança da ocupação principal do conselheiro	27
2.21 Remuneração	27
2.22 Orçamento do Conselho e consultas externas	28
2.23 Liderança independente do Conselho	28
2.24 Porta-voz da sociedade	28
2.25 Relacionamento com o executivo principal (CEO) e demais diretores	28
2.26 Avaliação da Diretoria executiva	29
2.27 Planejamento da sucessão	29
2.28 Introdução de novos conselheiros	29
2.29 Secretaria do Conselho de Administração	29
2.30 Datas e pautas das reuniões	30
2.31 Documentação e preparação das reuniões	30
2.32 Atas das reuniões	30
2.33 Auditoria independente	31
2.34 Auditoria interna	31
2.35 Relacionamento com o Conselho Fiscal	31

2.36 Conselheiros suplentes	32
2.37 Educação contínua dos conselheiros	32
2.38 Gerenciamento de riscos	32
2.39 Confidencialidade	32
2.40 Divulgação da Responsabilidade Corporativa	32
<b>3 Gestão</b>	<b>33</b>
3.1 Competências – Executivo principal	33
3.2 Indicação dos diretores	33
3.3 Relacionamento com as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )	33
3.4 Transparência ( <i>disclosure</i> )	33
3.5 Relatório anual	34
3.5.1 Práticas de Governança Corporativa	34
3.5.2 Participações e remuneração dos conselheiros e diretores	34
3.5.3 Padrões internacionais de contabilidade	34
3.6 Controles internos	35
3.7 Código de Conduta	35
3.8 Avaliação do Executivo Principal (CEO) e da Diretoria	35
3.9 Remuneração	35
3.10 Acesso a instalações, informações e arquivos	36
<b>4 Auditoria Independente</b>	<b>37</b>
4.1 Auditoria independente	37
4.2 Parecer dos auditores independentes	37
4.3 Contratação, remuneração, retenção e destituição	37
4.4 Recomendações do auditor independente	37
4.5 Contratação e independência	37
4.6 Serviços extra-auditoria	38
4.7 Normas profissionais de independência	38
<b>5 Conselho Fiscal</b>	<b>40</b>
5.1 Conselho Fiscal	40
5.2 Composição	40
5.3 Agenda de trabalho	40
5.4 Relacionamento com os sócios	41
5.5 Relacionamento com o Comitê de Auditoria	41
5.6 Relacionamento com os auditores independentes	41
5.7 Relacionamento com a auditoria interna	42
5.8 Remuneração do Conselho Fiscal	42
5.9 Pareceres do Conselho Fiscal	42
<b>6 Conduta e Conflito de Interesses</b>	<b>43</b>
6.1 Código de Conduta	43
6.1.1 Abrangência	43
6.2 Conflito de Interesses	44
6.2.1 Operações com partes relacionadas	44
6.2.2 Afastamento das discussões e deliberações	45

*Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.*

Esta é a terceira versão, revisada e ampliada, do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. A revisão e emissão de recomendações sobre práticas de governança corporativa é um trabalho que exige vigilância e atenção constantes. Esta nova versão do Código das Melhores Práticas busca captar as mudanças ocorridas no meio empresarial, legislativo e regulatório, mantendo-o moderno, atualizado e à altura dos desafios de seu tempo.

O maior detalhamento do Código busca cumprir um importante papel didático e fornecer os fundamentos da efetiva aplicação das boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Desde o lançamento do Código, em maio de 1999 – quando a própria expressão governança corporativa era praticamente desconhecida no Brasil – os principais modelos e práticas de governança corporativa passaram por intenso questionamento e houve uma acentuada evolução do ambiente institucional e empresarial em nosso país. Em abril de 2001, houve uma primeira revisão, já sob os auspícios de avanços legislativos e regulatórios que atestaram a importância da governança corporativa. Chega-se agora a esta segunda revisão, que, de forma sistemática, busca captar os principais elementos de tais mudanças, trazendo-as para o contexto brasileiro e sugerindo considerações que poderão contribuir para melhorar a competitividade de nossas empresas na busca por capitais.

Em junho de 2003, foi criado um Comitê *ad hoc* para rever o Código, coordenado por Eliane Lustosa e composto por Adhemar Magon, Aline de Menezes Santos, Bengt Hallqvist, Celso Giacometti, Fernando Alves, Heloisa Belotti Bedicks, José Guimarães Monforte, Lélío Lauretti

(responsável também pela revisão do texto), Leonardo Viegas, Maria Helena Santana, Mauro Rodrigues da Cunha, Nadine Baleeiro Teixeira e Paulo Villares. O Código foi discutido e aprovado pelo Conselho de Administração do IBGC. Todo o trabalho do Comitê foi desenvolvido *pro bono*. Além das reuniões regulares de revisão, a primeira minuta integral do texto que viria a se transformar nesta revisão só surgiu após um final de semana de imersão e intensos debates, realizado em Campos do Jordão, em outubro de 2003.

Durante dois meses, o Código passou por processo intenso de discussão e audiência pública que recebeu inúmeras sugestões de entidades de mercado, associações de classe, associações profissionais e indivíduos de reconhecida competência na matéria. A riqueza das colaborações recebidas é, sem dúvida, uma das marcas dessa nova revisão e, desde já, o Instituto agradece a todos as manifestações de apoio e aprimoramento ao seu trabalho. Principalmente, agradece à Comissão de Governança Corporativa da APIMEC/SP por sua valorosa contribuição.

Por fim, nenhum esforço de compilação e revisão está completo sem passar pelo teste principal da aplicação prática. Nossa esperança é que o Código sirva de instrumento de apoio e de motivação para a melhoria contínua das práticas de governança corporativa no país. Nesse sentido, também oferecemos este Código a todos aqueles que, como nós, acreditam na importância das práticas de governança corporativa.

### O 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 – uma sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de "ser a principal referência nacional em governança corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente."

Composição do Conselho de Administração do IBGC

**Presidente** | Paulo Villares

**Vice-Presidentes** | José Guimarães Monforte  
Ronaldo Camargo Veirano

**Conselheiros** | Adhemar Magon  
Eliane Lustosa  
Fernando Alves  
Maria Helena Santana  
Mauro Rodrigues da Cunha  
Miguel Sampol Pou

**Comitê Executivo** | José Guimarães Monforte  
Marcelo Pires  
Nadine Baleeiro Teixeira

**Secretária-Geral** | Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Para associar-se ao IBGC ligue para (11) 3043-7008.

O objetivo central deste Código é indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis – visando a:

- Aumentar o valor da sociedade
- Melhorar seu desempenho
- Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos<sup>1</sup>
- Contribuir para sua perenidade

O Código está dividido em 6 capítulos:

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

Os princípios básicos que inspiram este Código são:

- Transparência
- Equidade
- Prestação de contas (*accountability*)
- Responsabilidade Corporativa

### TRANSPARÊNCIA

Mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

1. Por "acesso a capital" devemos entender a oferta pública ou privada de ações, financiamentos de longo prazo ou a própria reinversão de recursos oriundos do fluxo de caixa.

## EQÜIDADE

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais "partes interessadas" (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

## PRESTAÇÃO DE CONTAS (*ACCOUNTABILITY*)

Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

## RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

## 1 PROPRIEDADE

### 1.1 Propriedade – sócios

Cada sócio é um dos proprietários da sociedade, na proporção de sua respectiva participação no capital social. Esse princípio deve valer para todos os tipos de sociedades e demais organizações, no que couber.

### 1.2 Conceito "uma ação = um voto"

O direito de voto deverá ser assegurado a todos os sócios, independentemente da espécie ou classe de suas ações/quotas e na proporção destas. Assim, uma ação/quota deverá assegurar o direito a um voto. Esse princípio deve valer para todos os tipos de sociedades e demais organizações, no que couber.

A vinculação proporcional entre poder de voto e participação no capital é fundamental para favorecer o alinhamento de interesses entre todos os sócios. Com efeito, o voto é o melhor e mais eficiente instrumento de fiscalização.

As sociedades que planejam a abertura do capital devem contemplar exclusivamente ações ordinárias<sup>2</sup>. As sociedades com ações ordinárias e preferenciais<sup>3</sup> já emitidas devem evoluir para o conceito "uma ação = um voto". Caso não seja possível, sugere-se que às ações preferenciais seja concedido direito de voto em determinadas situações, as quais devem constar do Estatuto Social, tais como:

- transformação, cisão, incorporação, fusão e alienação de ativos relevantes, observado que o estatuto deverá definir o conceito de "relevante" para a companhia;
- aprovação de contratos relevantes entre companhias do mesmo grupo e aprovação de matérias relativas a programa de remuneração em ações/opções;

2. Ação ordinária: Classe de ações que confere a seu titular direito de voto nas assembleias da sociedade, além do direito de participar dos resultados da companhia. A cada ação ordinária corresponde um voto nas deliberações da Assembleia Geral.

3. Ação preferencial: Classe de ações que confere aos seus detentores determinadas vantagens de natureza financeira ou política em troca de restrições parciais ou totais no exercício do poder de voto. As vantagens podem incluir prioridades na distribuição de dividendo e/ou reembolso de capital, tag along, dividendos 10% superiores aos das ações ordinárias e, inclusive, direito a voto, se assim o estatuto o definir.

- situação de conflito de interesses, cuja caracterização deve estar prevista no estatuto da companhia ou no código de ética, se houver;
- aprovação de laudo de avaliação de bens que serão incorporados ao capital social, alteração do objeto social e redução do dividendo obrigatório.

### 1.3 Acordos entre os sócios

Os acordos entre sócios – que tratem de compra e venda de suas ações/quotas, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto ou do poder de controle – devem estar disponíveis a todos os demais sócios e arquivados na sede social, juntamente com as respectivas alterações ou rescisões.

Os acordos entre sócios não devem de qualquer forma 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 sociedade, sobrepondo-o aos interesses particulares daqueles que os elegeram.

Os acordos entre sócios devem abster-se de indicar quaisquer diretores para a sociedade.

### 1.4 Registro de 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.

### 1.5 Assembléia geral/reunião de sócios

A assembléia geral/reunião de sócios é o órgão soberano da sociedade. Todas as referências feitas neste Código à "assembléia geral" são extensivas à "reunião dos sócios".

#### 1.5.1 Principais competências

São competências exclusivas da assembléia geral:

- aumento ou redução do capital social e outras reformas do Estatuto Social/Contrato Social;

- eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais;
- tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; e
- deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade.

#### 1.5.2 Convocação – antecedência

A convocação da assembléia geral deve ser feita com um mínimo de 30 dias de antecedência.

É desejável que a data da próxima assembléia geral ordinária seja comunicada a todos os sócios até o último dia do exercício social.

A qualquer sócio será facultado solicitar à administração da sociedade a suspensão ou a interrupção da fluência do prazo de antecedência da convocação da assembléia geral que tratar de matérias de maior complexidade. Essa solicitação deverá ser devidamente justificada.

#### 1.5.3 Local, data e hora

O local, a data e a hora das assembléias gerais devem ser escolhidos de forma a facilitar a presença do maior número possível de sócios.

#### 1.5.4 Pauta e documentação

A pauta da assembléia geral e documentação pertinente – a mais detalhada possível – devem estar disponibilizadas, na data da primeira convocação, para os sócios poderem 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.



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 em que estiverem listadas, independentemente de serem publicadas de forma resumida.

O estatuto deve prever que assuntos não incluídos expressamente na convocação somente poderão ser votados caso haja presença de todos os sócios, incluídos os detentores de ações preferenciais que tenham direito de voto sobre a matéria em discussão.

#### 1.5.5 Propostas dos sócios

Devem ser estimulados mecanismos para receber, antes da assembleia, propostas que os sócios tenham interesse de incluir na pauta.

#### 1.5.6 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.

#### 1.5.7 Regras de votação

As regras de votação devem ser bem-definidas e estar disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação. Devem ser feitas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais. Os mandatários devem votar de acordo com as instruções expressas dos sócios, previstas no respectivo instrumento de mandato, o qual deve ser analisado de boa-fé, com o mínimo de exigências de ordem burocrática.

#### 1.5.8 Conflito de interesses nas assembleias gerais

O sócio que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da sociedade em determinada deliberação, deverá abster-se de participar da discussão e votação desse item, ainda que como representante de terceiros.

O Estatuto Social deve conter mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses (vide seção 6.2).

#### 1.6 Aquisição de controle

A oferta de compra de ações/quotas que resulte em transferência do controle societário deve ser dirigida a todos os sócios e não apenas aos detentores do bloco de controle. Todos devem ter a opção de vender suas ações/quotas nas mesmas condições. Se o adquirente pagar um prêmio de controle, ele deve ser dividido entre todos os sócios. Caso o comprador não tenha intenção de adquirir a totalidade das ações/quotas, a oferta de compra parcial deve ser rateada entre todos os sócios. A transferência do controle deve ser feita a preço transparente. No caso de alienação da totalidade do bloco de controle, o adquirente deve dirigir oferta pública a todos os acionistas nas mesmas condições do controlador (*tag along*).

#### 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 sociedade e as condições para tal, que deverão obedecer a critérios de valor econômico. Toda reorganização societária (incluindo incorporação, cisão, fusão e fechamento de capital) deve atender aos interesses das organizações envolvidas.

As bases para a saída de sócios ou o fechamento de capital devem ser claramente previstas e definidas no Estatuto/Contrato Social, não devendo ser inferiores ao valor econômico.

#### 1.8 Uso de informação privilegiada (*insider information*)

Deverá ser vedada, a qualquer das pessoas mencionadas no parágrafo seguinte, a utilização de informação privilegiada, ainda não divulgada ao mercado, de que tenha conhecimento sob confidencialidade, capaz de propiciar, para si ou para outrem, vantagem indevida mediante negociação de quotas/ações, em nome próprio ou de terceiro.

A sociedade deverá ter política de divulgação de informações relevantes, além de regras que determinem os períodos e as situações em que a negociação de ações/quotas por aqueles que têm acesso a informações privilegiadas seja expressamente vedada. A adesão à política de divulgação de informações e de proibição de utilização de informações privilegiadas será obrigatória para os sócios conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais,

membros de órgãos técnicos e consultivos, bem como para pessoas que, em razão de seus cargos, tenham acesso à informação privilegiada.

A sociedade deverá adotar mecanismos para assegurar o cumprimento dessas regras.

### 1.9 Arbitragem

Os conflitos entre sócios, e entre estes e a sociedade, devem ser resolvidos preferencialmente por meio de arbitragem. Isso deve constar do estatuto e do compromisso a ser firmado individualmente, em termo próprio.

### 1.10 Conselho de Família

Sociedades familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família. O Conselho de Família é um pequeno grupo formado para discussão de assuntos familiares e organização das expectativas em relação à sociedade. Entre as principais práticas do Conselho de Família, estão:

- definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- preservação dos valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- planejamento de sucessão, transmissão de bens e herança;
- visão da sociedade como fator de agregação e continuidade da família;
- tutela aos membros da família com referência à sucessão na sociedade, a aspectos vocacionais, futuro profissional e educação continuada; e
- definir critérios para indicar membros para compor o Conselho de Administração.

Os objetivos do Conselho de Família não devem confundir-se com os do Conselho de Administração, que são dirigidos para a sociedade.

### 1.11 Dispersão das ações (*free float*)<sup>4</sup>

As companhias de capital aberto devem esforçar-se para manter em circulação o maior número possível de ações e estimular a sua dispersão, em benefício da liquidez desses títulos.

*4. Ações em Circulação: Quantidade de ações de uma empresa disponível para negociação livre em mercado de capitais, ou seja, são todas as ações de emissão da companhia exceto aquelas: (i) de titularidade do acionista 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 acionista 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 intransferíveis e de propriedade exclusiva do ente desestatizante.*

## 2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### 2.1 Conselho de Administração

Independentemente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo.

Os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu.

### 2.2 Conselho Consultivo

A existência de um Conselho Consultivo é uma boa prática, sobretudo para sociedades fechadas em desenvolvimento ou com controle familiar e organizações do terceiro setor. Permite que conselheiros independentes possam contribuir para a organização e que esta viva um processo gradual de melhoria na governança corporativa.

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

### 2.3 Missão do Conselho de Administração

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento.

O Conselho de Administração deve ter pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Deve ainda prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça.

### 2.4 Competências

Entre as competências do Conselho de Administração, deve destacar-se a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo principal (CEO), o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes.

É responsabilidade do Conselho supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas (*stakeholders*).

Cabe ao Conselho aprovar o código de conduta da organização e o seu próprio regimento interno.<sup>5</sup>

Os executivos devem implementar as estratégias e a orientação geral dos negócios, aprovadas pelo Conselho. Este 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, se for necessário.

### 2.5 Regimento interno do Conselho

As atividades do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um regimento interno, que torne claras as responsabilidades e atribuições e previna situações de conflito com a Diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO). Entre as matérias que podem ser previstas no regimento, estão as seguintes:

- Escopo de atuação e objetivos;
- Normas de funcionamento;
- Normas para a administração de conflitos de interesses;
- Composição;
- Mandatos;
- Indicação do presidente do Conselho (e, se for o caso, do vice);

5. 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 executivo principal (CEO).

- Sistema de votação, incluindo o papel do presidente do Conselho;
- Secretaria do Conselho;
- Reuniões, convocações, agendas, atas e documentação;
- Comitês;
- Interação com o Conselho Fiscal; e
- Orçamento do Conselho (vide item 2.22).

## 2.6 Presidente do Conselho

A ele cabe a responsabilidade básica de assegurar a eficácia e o bom desempenho do Órgão e de cada um de seus membros.

Deve estabelecer objetivos e programas, para que o Conselho possa cumprir sua finalidade de representar todos os sócios e de acompanhar e avaliar os atos da Diretoria.

Cabe-lhe também presidir as reuniões, compatibilizar as atividades do Conselho com os interesses da sociedade e de seus sócios, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos, monitorar o processo de avaliações do Conselho e conduzi-lo segundo os princípios da boa governança corporativa. Deve ainda assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os itens que serão discutidos em reunião.

## 2.7 Presidente do Conselho e executivo principal (CEO)

As atribuições do presidente do Conselho são diferentes daquelas do executivo principal (CEO). Para que não haja concentração de poder em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo dessas funções pela mesma pessoa.

O executivo principal (CEO) pode ser membro do Conselho desde que neste exista a prática de sessões executivas.<sup>6</sup>

*6. Sessão Executiva: é a parte da reunião do Conselho de Administração na qual o executivo principal ou integrantes da Diretoria não participam.*

## 2.8 Comitês

Várias atividades do Conselho de Administração, que demandam muito tempo – nem sempre disponível nas reuniões – podem ser melhor exercidas por comitês especializados. Diversos comitês, cada um com alguns membros do Conselho, podem ser formados: comitê de auditoria, de remuneração, de finanças, de governança, etc (vide comentário específico sobre Comitê de Auditoria no item 2.9.).

Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho. O material necessário ao exame do Conselho deverá ser disponibilizado juntamente com a recomendação de voto, uma vez que só o conselheiro deverá solicitar informações adicionais, se julgar necessário. Só o Conselho pleno pode tomar decisões.

O regimento interno do Conselho deve orientar a formação e composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros independentes.

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

## 2.9 Comitê de Auditoria

Os Conselhos de Administração devem estimular 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 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.

### 2.9.1 Composição do Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria deve ser formado por membros do Conselho de Administração preferencialmente independentes. O conselheiro que acumular funções executivas não deve participar deste Comitê.

### 2.9.2 Qualificações e compromisso

O Conselho de Administração deve providenciar uma descrição formal das qualificações, empenho e compromisso de tempo que espera do Comitê de Auditoria. O Comitê deve adotar um regimento interno e ser composto no mínimo por três membros, todos com conhecimentos básicos de finanças e contabilidade. Pelo menos um deverá ter maior experiência na área contábil, de auditoria e de gestão financeira.

O mandato do Comitê de Auditoria pode ser limitado por meio do rodizio automático e/ou pela restrição do número de comitês a que um membro pode servir em outras empresas.

Recomendações e avaliações dos auditores independentes sobre ambiente de controle e risco devem ser permanentemente monitorados pelo Conselho de Administração e/ou Comitê de Auditoria, que devem se assegurar da prestação de contas por parte dos diretores em relação às recomendações feitas pelos auditores.

### 2.9.3 Relacionamento com o Conselho de Administração, o executivo principal (CEO) e a Diretoria

O Comitê de Auditoria deve reunir-se regularmente com o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o executivo principal (CEO) 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 a alterações nos princípios e critérios contábeis, ao tratamento contábil adotado para as principais operações, e a variações significativas entre os valores orçados e os valores reais em uma determinada conta; (iii) informações relacionadas a quaisquer "segundas opiniões" obtidas pela administração com um auditor independente, em relação ao tratamento contábil de um determinado evento ou operação; e (iv) qualquer correspondência trocada com a auditoria interna ou com o auditor independente.

### 2.9.4 Relacionamento com os auditores independentes, advogados, avaliadores, atuários e outros profissionais

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 os resultados dessas avaliações; (v) mudanças do escopo da auditoria; (vi) áreas de alto risco; (vii) deficiências relevantes e falhas significativas nos controles internos; (viii) conhecimento de atos ilegais; e (ix) efeitos de fatores externos (econômicos, normativos e setoriais) 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 das estimativas subjacentes.

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

### 2.9.5 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros

Deve o Comitê de Auditoria assegurar-se quanto à qualidade das informações oriundas de controladas e coligadas, ou de terceiros (como peritos), tendo em conta o reflexo dessas informações nas demonstrações financeiras da investidora.

### 2.10 Número de membros

O número de membros do Conselho de Administração deve variar entre 5 e 9 conselheiros, dependendo do perfil da sociedade.

### 2.11 Conselheiros independentes, externos e internos

Há três classes de conselheiros:

- Independentes (ver item 2.12);
- Externos: conselheiros que não têm vínculo atual com a sociedade, mas não são independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados que prestam serviços à empresa, acionistas ou funcionários do grupo controlador, parentes próximos de diretores, etc;
- Internos: conselheiros que são diretores ou funcionários da empresa.

### 2.12 Conselheiros independentes

O Conselho da sociedade deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem-definidos. O conselheiro independente se caracteriza por:

- Não ter qualquer vínculo com a sociedade, exceto eventual participação de capital;
- Não ser acionista controlador, membro do grupo de controle, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ser vinculado a organizações relacionadas ao acionista controlador;
- Não ter sido empregado ou diretor da sociedade ou de alguma de suas subsidiárias;
- Não estar fornecendo ou comprando, direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à sociedade;
- Não ser funcionário ou diretor de entidade que esteja oferecendo serviços e/ou produtos à sociedade;
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da sociedade; e
- Não receber outra remuneração da sociedade além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de eventual participação no capital estão excluídos desta restrição).

O conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os sócios.

Dependendo da situação, poderá caber a distinção entre uma empresa aberta e uma empresa fechada com controle familiar. Para empresas abertas é recomendável que a maioria ou todos os membros do Conselho sejam independentes; no entanto, para empresas fechadas com controle familiar é aceitável que alguns dos membros do Conselho não sejam independentes.

Se um conselheiro identificar pressões ou constrangimentos do acionista controlador para o exercício de suas funções, ele deve assumir uma conduta de independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo.

O conselheiro independente que esteja há vários anos em uma mesma sociedade deve avaliar se sua independência permanece intacta.

### 2.13 Reunião dos conselheiros independentes e externos

Para que o Conselho possa avaliar, sem constrangimentos, a gestão da Diretoria, é importante que os conselheiros independentes e externos possam reunir-se com regularidade, sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos.

### 2.14 Convidados para as reuniões do Conselho

Pessoas-chave da sociedade, 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.

### 2.15 Avaliação do Conselho e do conselheiro

A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada sociedade, contudo deve ser respaldada por processos formais com escopo de atuação e qualificação bem-definidos.

A condução desse processo de avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho.

A avaliação individual dos conselheiros – particularmente nos aspectos de frequência e participação nas reuniões – é fundamental para a indicação à reeleição.

#### 2.16 Qualificação do conselheiro

Os conselheiros devem possuir:

- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros;
- Ausência de conflito de interesses;
- Alinhamento com os valores da sociedade;
- Conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- Integridade pessoal;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação;
- Capacidade para trabalho em equipe; e
- Visão estratégica.

O conselheiro deve ter um enfoque contínuo em relação à sociedade e entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do Conselho.

#### 2.17 Composição do Conselho

Deve buscar diversidade de experiências, conhecimentos e perfis, de maneira que se possa reunir:

- Experiência de participação em outros Conselhos de Administração;
- Experiência como executivo principal (CEO);
- Experiência em administrar crises;
- Experiência em identificação e controle de riscos;
- Conhecimentos de finanças;
- Conhecimentos contábeis;
- Conhecimentos dos negócios da sociedade;
- Conhecimentos do mercado nacional e internacional; e
- Contatos de interesse da sociedade.

#### 2.18 Prazo do mandato

O prazo do mandato do conselheiro deve ser preferivelmente de um ano. A reeleição é desejável para se construir um Conselho experiente e produtivo, mas não deve ser automática e é apenas admitida após a avaliação formal de desempenho. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembléia Geral.

#### 2.19 Idade

Assumindo o preenchimento dos requisitos descritos nos itens 2.16 e 2.17, o que deve prevalecer na atuação do conselheiro é a sua efetiva contribuição para o Conselho, para a sociedade e para os sócios, sendo "idade" um fator de peso relativo.

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

#### 2.20 Mudança da ocupação principal do conselheiro

A ocupação principal é um dos fatores importantes na escolha para o Conselho. Quando houver mudança significativa, o conselheiro deve informar ao presidente do Conselho, cabendo ao Conselho decidir sobre a conveniência de continuidade ou desligamento.

#### 2.21 Remuneração

Os conselheiros devem ser remunerados pelo seu trabalho nas bases estabelecidas pelos sócios.

A remuneração dos conselheiros deve: (i) refletir adequadamente o tempo, esforço e experiência dedicados à função; (ii) propiciar o incentivo adequado para alinhar seus interesses aos dos sócios; e (iii) não comprometer a capacidade do conselheiro de exercer um julgamento independente, norteado pelo interesse da sociedade e de seus sócios.

Uma referência é estabelecer essa remuneração na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal (CEO), inclusive bônus e benefícios proporcionais ao tempo efetivamente dedicado à função.

Qualquer tipo de remuneração, inclusive opções, e de benefícios do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal devem ser divulgados, se não individualmente, ao menos por grupos.

#### 2.22 Orçamento do Conselho e consultas externas

O Conselho de Administração deve possuir orçamento anual próprio, aprovado pelos sócios.

Os conselheiros devem ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela sociedade, para obter subsídios especializados em matérias de relevância.

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

#### 2.23 Liderança independente do Conselho

Se os cargos de presidente do Conselho e de executivo principal (CEO) forem exercidos pela mesma pessoa e não for possível a separação, é recomendável que o Conselho tenha um outro líder de peso, respeitado por seus colegas e pela comunidade empresarial em geral, que possa servir como um contrapeso ao poder do primeiro.

#### 2.24 Porta-voz da sociedade

O Conselho de Administração deve designar uma só pessoa com a responsabilidade de ser o porta-voz da sociedade, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do Conselho e as do executivo principal (CEO). O diretor de relações com os investidores tem poderes delegados de porta-voz da sociedade.

#### 2.25 Relacionamento com o executivo principal (CEO) e demais diretores

Uma das principais responsabilidades do Conselho é a escolha ou substituição do executivo principal (CEO) e definição da sua remuneração e benefícios.

Cabe ao executivo principal (CEO) indicar, para aprovação do Conselho, os demais diretores e respectiva remuneração.

#### 2.26 Avaliação da Diretoria executiva

O Conselho de Administração deve fazer, anualmente, uma avaliação formal do desempenho da Diretoria executiva. Caberá ao executivo principal (CEO) encaminhar as avaliações de sua equipe para o Conselho, sugerir ações específicas de melhoria, anotar aspectos positivos do desempenho dos diretores e opinar sobre sua reeleição.

#### 2.27 Planejamento da sucessão

O Conselho de Administração deve ter, sempre atualizado, um plano de sucessão do executivo principal (CEO) e de todas as outras pessoas-chave da sociedade.

#### 2.28 Introdução de novos conselheiros

Cada novo conselheiro deve passar por um programa de introdução, incluindo uma pasta do Conselho de Administração com a descrição da função e responsabilidades do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos e outras informações relevantes sobre a sociedade. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da sociedade. Também deve visitar os principais locais onde a empresa desenvolve atividades.

Não deve haver distinção no tratamento de conselheiros eleitos por diversas classes de sócios, como facultado pela legislação brasileira.

#### 2.29 Secretaria do Conselho de Administração

O Conselho deve indicar anualmente uma pessoa que, na função de secretário(a), assessorará o presidente nos aspectos formais, como documentar os processos de distribuição de material para leitura e confecção das atas e cuidar de todas as tarefas burocráticas e de procedimentos do Conselho.



Preferivelmente essa função não deve ser atribuída a membro do Conselho, para evitar dispersão de esforços.

### 2.30 **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. Elas devem ocorrer com frequência suficiente para garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho, mas evitando-se 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, ouvidos os demais conselheiros e, se for o caso, o executivo principal (CEO) e demais diretores.

### 2.31 **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 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.

### 2.32 **Atas das reuniões**

Devem ser redigidas com clareza, registrar todas as decisões tomadas, abstenção de voto por conflito de interesses, responsabilidades e prazos, e ser assinadas por todos os presentes. Devem ser objeto de aprovação formal.

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

### 2.33 **Auditoria independente**

O relacionamento com os auditores independentes é prerrogativa indelegável do Conselho, a quem cabe escolhê-los, aprovar os respectivos honorários e planos de trabalho, bem como avaliar seu desempenho. Havendo um comitê de auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à palavra final do Conselho.

### 2.34 **Auditoria interna**

A auditoria interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração. Sua competência é verificar o funcionamento dos controles internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados.

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

### 2.35 **Relacionamento com o Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal é eleito pelos sócios. Membros do Conselho de Administração dele não podem participar.

É boa prática o Conselho de Administração (ou representantes indicados) reunir-se periodicamente com o Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse comum. Pela legislação, o Conselho Fiscal tem o direito e dever de participar de reuniões do Conselho de Administração, em que se discutam assuntos sobre os quais o Conselho Fiscal deva opinar.

O Conselho Fiscal é abordado em maiores detalhes no Capítulo 5 deste Código.

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

### 2.36 Conselheiros suplentes

Não é boa prática a eleição de conselheiros suplentes, exceto para casos de impedimento definitivo. Suplentes para ausências eventuais não têm condições de estar satisfatoriamente familiarizados com os problemas da sociedade.

### 2.37 Educação contínua dos conselheiros

Em face da necessidade de o conselheiro aprimorar seu desempenho e atuar com um enfoque de longo prazo, é indispensável que ele se submeta a programas de treinamento contínuo para atualização e reciclagem de conhecimentos.

### 2.38 Gerenciamento de riscos

O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifique preventivamente – por meio de sistema de informações adequado – e liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização.

### 2.39 Confidencialidade

As deliberações do Conselho de Administração devem ser estritamente confidenciais. Informações privilegiadas não podem existir para nenhum acionista.

### 2.40 Divulgação da Responsabilidade Corporativa

Toda sociedade deve divulgar, pelo menos anualmente e com prévia aprovação do Conselho, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde.

## 3 GESTÃO

### 3.1 Competências – Executivo principal (CEO)

O executivo principal (CEO) deve prestar contas ao Conselho de Administração e é o responsável pela execução das diretrizes por este fixadas. Seu dever de lealdade é para com a sociedade.

Cada um dos diretores é pessoalmente responsável pelas suas atribuições na gestão e deve prestar contas disso ao executivo principal (CEO) e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, na presença do executivo principal (CEO).

### 3.2 Indicação dos diretores

Cabe ao executivo principal (CEO) a indicação dos diretores para aprovação do Conselho de Administração.

### 3.3 Relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*)

Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da sociedade. São elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros. O executivo principal (CEO) e os demais diretores são responsáveis pelo relacionamento transparente com as partes interessadas.

### 3.4 Transparência (*disclosure*)

O executivo principal (CEO) deve prestar todas as informações que sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, e a todos os interessados, prevalecendo a substância sobre a forma.

A Diretoria deve buscar a clareza e objetividade das informações, por meio de linguagem acessível ao público-alvo.

As informações devem ser equilibradas e de qualidade, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta compreensão e avaliação da sociedade.

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 larga difusão de tais informações.

### 3.5 Relatório anual

O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da sociedade e, por isso mesmo, não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado.

O relatório anual deve incluir a mensagem de abertura, escrita pelo presidente do Conselho de Administração ou da Diretoria, o relatório da administração e o conjunto das demonstrações financeiras, acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente e do Conselho Fiscal.

A preparação do relatório anual é de responsabilidade da Diretoria, mas o Conselho de Administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembléia geral.

#### 3.5.1 Práticas de Governança Corporativa

O relatório anual deve mencionar as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo.

#### 3.5.2 Participações e remuneração dos conselheiros e diretores

O relatório anual deve especificar a participação no capital da sociedade e a remuneração individual ou agregada dos administradores, destacando as mudanças havidas nessa participação ao longo do ano, explicitando os mecanismos de remuneração variável, quando for o caso, e seu impacto no resultado.

#### 3.5.3 Padrões internacionais de contabilidade

As sociedades devem reconhecer as tendências internacionais e as exigências do mercado e preparar as demonstrações financeiras também de acordo com os padrões de contabilidade internacionalmente aceitos.

### 3.6 Controles internos

O principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente.

### 3.7 Código de Conduta

A Diretoria deve desenvolver um código de conduta a ser aprovado pelo Conselho de Administração, devendo zelar por seu cumprimento por toda a sociedade (vide capítulo 6).

### 3.8 Avaliação do Executivo Principal (CEO) e da Diretoria

O principal executivo deve ser anualmente avaliado pelo Conselho de Administração e é responsável pelo processo de avaliação da Diretoria e pela informação do resultado ao Conselho de Administração.

### 3.9 Remuneração

A remuneração da Diretoria deve estar estruturada de forma a vincular-se a resultados, por meio de incentivos inteligentes e coerentes, para que seu desempenho coincida com o que seja melhor para a sociedade e para os sócios.

A remuneração deve ser estabelecida de forma a criar os incentivos apropriados para a geração de valor a longo prazo, e isso se aplica não só à Diretoria, mas aos funcionários em todos os níveis da Sociedade.

As organizações devem ter um procedimento formal e transparente para desenvolver sua política de remuneração e estabelecer o pacote de salários de seus executivos. Nenhum diretor deve estar envolvido em qualquer decisão que abranja sua própria remuneração.

Opções de compra de ações da companhia a preços descontados devem ser evitadas.

Os sistemas de avaliação e remuneração devem ter um caráter de longo prazo, além de uma simetria de riscos que não permita atitudes que beneficiem a Diretoria em detrimento dos acionistas. O sistema de remuneração, por exemplo, deve ser suficientemente atrativo, sem excessos, sempre considerando o potencial de geração de valor ao acionista.

A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os limites de atuação de cada agente, evitando que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização.

### 3.10 Acesso a 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 às informações, aos arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções.

## 4 AUDITORIA INDEPENDENTE

### 4.1 Auditoria independente

Toda sociedade deve ter auditoria independente, pois se trata de um agente de governança corporativa de grande importância para todas as partes interessadas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

### 4.2 Parecer dos auditores independentes

De forma clara, os auditores independentes devem expressar opinião sobre 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 estabelece 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.

### 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.

### 4.5 Contratação e independência

Recomenda-se que os auditores, em benefício de sua independência, sejam contratados por período pré-definido, 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 do contrato com a firma de auditoria, após prazo máximo de 5 (cinco) anos, seja submetida à aprovação da maioria dos acionistas presentes em assembleia geral, incluindo ordinaristas e preferencialistas. Para as companhias abertas, devem ser observadas as regras aplicáveis.

#### 4.6 Serviços extra-auditoria

O Conselho de Administração deve assegurar-se de que os procedimentos adotados pelos auditores garantam independência e objetividade, especialmente quando os mesmos auditores prestam outros serviços. O Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, o Conselho, deve estar ciente de todos os serviços (inclusive os 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.

Quando houver comprometimento da independência, o Conselho deve decidir quanto ao uso de outros consultores ou outros auditores.

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.

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 também de que os auditores independentes não dependam financeiramente da empresa auditada.

#### 4.7 Normas profissionais de independência

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

O relacionamento entre os auditores independentes e o executivo principal (CEO), os diretores e a sociedade deve ser pautado pelo profissionalismo e independência. Os auditores

independentes e a Diretoria devem informar ao Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, diretamente ao Conselho de Administração, qualquer caso em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela sociedade para desempenhar funções de supervisão dos relatórios financeiros. Na eventualidade de o sócio responsável técnico vir a ser contratado pela sociedade, o Conselho de Administração deve avaliar a continuidade da relação com os auditores independentes.

## 5 CONSELHO FISCAL

### 5.1 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal, parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, é um órgão não-obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.

Deve ser visto como uma das ferramentas que visam agregar valor para a sociedade, agindo como um controle independente para os sócios.

### 5.2 Composição

A lei define a forma de eleição dos conselheiros fiscais. Os sócios controladores devem abrir mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros, permitindo que o último membro do Conselho Fiscal seja eleito por sócios que representem a maioria do capital social, em assembléia na qual a cada ação – independentemente de espécie ou classe – corresponda um voto.

Controladores e minoritários<sup>7</sup> devem ter uma participação paritária, com um membro adicional eleito pelos sócios que representem a totalidade do capital social.

Sócios controladores e minoritários devem debater a composição do Conselho Fiscal antes de sua eleição, de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do Conselho e ao campo de atuação da sociedade.

### 5.3 Agenda de trabalho

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

7. Acionista minoritário: Proprietário de ações, cujo total não lhe permite participar do controle da companhia. Acionista majoritário: Pessoa física ou jurídica, ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: a) seja titular de direitos de sócio que lhe assegurem a maioria dos votos nas deliberações da assembléia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; b) use efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

Deve deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá os focos 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 do conselheiro, como prevista em lei. Já o conselheiro deve se preocupar em não tornar essa prerrogativa contraproducente, buscando sempre que possível uma atuação em harmonia com os demais conselheiros.

### 5.4 Relacionamento com os sócios

A responsabilidade dos conselheiros é com a sociedade, independente daquele que o tenha indicado. Assim, sua atuação deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, 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, aquele é instrumento de fiscalização com atribuições definidas diretamente pelos sócios. Quando ambos estiverem em funcionamento, é natural haver alguma superposição de funções, hipótese em que os dois órgãos devem coordenar suas atividades. É recomendável que esses órgãos tenham 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 e o seu relacionamento com a administração. Os auditores devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que isso for solicitado por seus membros, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. Conselho Fiscal e 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. A administração deve 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, em cooperação com o Comitê de Auditoria. O Conselho de Administração poderá ainda 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 sociedade.

#### 5.8 Remuneração do Conselho Fiscal

Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a qualificação necessárias para o exercício da função. Farão jus ao reembolso de quaisquer despesas necessárias ao desempenho dessa função.

#### 5.9 Pareceres do Conselho Fiscal

Incluir na política de divulgação de informações da companhia as opiniões e os documentos elaborados pelo Conselho Fiscal (dissidentes ou não), inclusive a divulgação dos votos e das justificativas dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras.

## 6 CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

### 6.1 Código de conduta

Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda sociedade deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

#### 6.1.1 Abrangência

O código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes relacionadas (*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;
- Pagamentos ou recebimentos questionáveis;
- Conflito de interesses;
- Informações privilegiadas;
- Recebimento de presentes;
- Discriminação no ambiente de trabalho;
- Doações;
- Meio ambiente;
- Assédio moral ou sexual;
- Segurança no trabalho;
- Atividades políticas;
- Relações com a comunidade;
- Uso de álcool e drogas;
- Direito à privacidade;
- Nepotismo;
- Exploração do trabalho adulto ou infantil;
- Política de negociação das ações da empresa;

- Processos judiciais e arbitragem;
- Mútuos entre partes relacionadas; e
- Prevenção e tratamento de fraudes.

## 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 sociedade. Essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular, sob pena de qualquer outra pessoa fazê-lo.

Definições de independência foram dadas, neste Código, para conselheiros de administração (vide tópico 2.12), sócios (vide tópico 1.5.8) e para auditores independentes (vide tópico 4.7). Critérios similares valem para diretores ou qualquer funcionário ou representante da sociedade. Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade para com a sociedade e a totalidade dos sócios e não apenas para 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 sociedade e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas. O conselheiro deve zelar para que essas transações sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado, em termos de prazos, taxas e garantias, e que estejam claramente refletidas nos relatórios da sociedade.

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

Em princípio, empréstimos em favor do controlador e de partes relacionadas devem ser proibidos. O estatuto da empresa deve vedar essas operações.

### 6.2.2 Afastamento das discussões e deliberações

Tão logo tenha sido identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. O afastamento temporário deve ser registrado em ata.



# ÍNDICE ANALÍTICO

O número dos itens é mostrado de acordo com cada aspecto e ação

	Definição	Tomada de decisão	Implantação de melhorias	Avaliação
<b>1</b> Propriedade	1.1, 1.3, 1.4	1.2, 1.3, 1.7, 1.8	1.6, 1.9, 1.11	
<b>2</b> Assembléia Geral / Reunião de Sócios	1.5, 1.5.1	1.5.2, 1.5.3, 1.5.4, 1.5.5, 1.5.6, 1.5.7	1.5.8	
<b>3</b> Conselho de Família	1.10	1.10		
<b>4</b> Conselho Consultivo	2.2			
<b>5</b> Papel, poderes e responsabilidades do Conselho de Administração	2.1, 2.3, 2.4, 2.25, 2.34	2.8, 2.33, 2.38, 2.39, 2.40	2.5	2.15
<b>6</b> Presidente do Conselho de Administração	2.6, 2.7			2.15
<b>7</b> Composição e estrutura do Conselho de Administração	2.10, 2.11, 2.12, 2.16, 2.17, 2.18, 2.19, 2.20, 2.21, 2.22, 2.28	2.13, 2.14	2.23, 2.24, 2.36, 2.37	
<b>8</b> Organização e reuniões do Conselho de Administração	2.29, 2.30, 2.31, 2.32			
<b>9</b> Comitês	2.8			
<b>10</b> Comitê de Auditoria	2.9, 2.9.1, 2.9.3, 2.9.4, 2.9.5	2.9.2, 2.33		

	Definição	Tomada de decisão	Implantação de melhorias	Avaliação
<b>11</b> Auditoria Interna	2.34, 5.7			
<b>12</b> Papel, poderes e responsabilidades do executivo principal (CEO) e Diretoria	2.25, 3.1, 3.4, 3.6, 3.10	2.27, 3.2, 3.7	3.3	2.26, 3.8
<b>13</b> Remuneração do executivo principal (CEO)	3.9			
<b>14</b> Responsabilidade para com acionistas e <i>stakeholders</i>	2.4, 3.3			
<b>15</b> Relatório Anual	3.5, 3.5.2		3.5.1, 3.5.3	
<b>16</b> Auditoria Independente	4.1, 4.2, 4.3, 4.5, 4.6	4.4	4.5	
<b>17</b> Relacionamentos da Auditoria Independente	2.9.4, 4.7, 5.6			
<b>18</b> Conselho Fiscal	2.35, 5.1, 5.2, 5.3, 5.8	5.9		
<b>19</b> Relacionamentos do Conselho Fiscal	5.4, 5.5, 5.6, 5.7			
<b>20</b> Código de conduta	3.7, 6.1, 6.1.1			
<b>21</b> Conflito de interesses	2.3, 2.9.4, 2.12, 2.16, 2.32, 4.6, 4.7, 6.2	6.2.1	1.2, 1.5.8, 1.9, 2.5, 6.2.2	

*A reimpressão deste Código foi patrocinada por:*



BOCATER, CAMARGO, COSTA E SILVA

Advogados Associados

*Bocater, Camargo, Costa e Silva Advogados Associados atua intensamente, em bases nacionais, nas áreas do Direito Societário e do Mercado de Capitais, possuindo um grupo de profissionais com sólida formação acadêmica e profunda experiência nesses segmentos. O escritório possui grande identificação com a divulgação das "Boas Práticas de Governança Corporativa", sendo certo que seus sócios, de longa data, têm contribuído para o sucesso do IBGC.*

ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA  
S E R G I O B E R M U D E S

*O Escritório de Advocacia Sergio Bermudes tem se destacado, desde sua fundação, em dezembro de 1969, pela reconhecida qualidade dos serviços, prestados a seus clientes, nos mais variados campos do Direito.*

*Acompanha de perto a evolução das melhores práticas de governança corporativa, não apenas para recomendá-las a seus clientes como também para aplicá-las em sua própria organização interna.*

*Nosso apoio ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, já em sua terceira versão, da qual o IBGC promove nova tiragem, é, portanto, consequência lógica de nossa visão institucional. Espera-se que seja útil para as sociedades empresárias ou simples, órgãos do governo e para as demais "partes interessadas" (stakeholders), a fim de que possam todos participar das conquistas da governança corporativa.*

LOESER E PORTELA

A D V O G A D O S

*Loeser e Portela e Advogados atua nos mais importantes centros empresariais brasileiros, possuindo ainda estreito relacionamento com correspondentes no exterior, o que lhe possibilita prestar serviços jurídicos alinhados com os complexos desafios da globalização e proporcionar a seus clientes soluções completas na estruturação legal de seus negócios. Dentre suas principais iniciativas, a Loeser e Portela Advogados tem apoiado intensamente as atividades do IBGC e de seus comitês e a implementação, por parte de seus clientes, sociedades anônimas ou limitadas, das melhores práticas de governança corporativa, incluindo-se a estruturação de conselhos de administração, conselhos fiscais e comitê de auditorias; elaboração de acordos de acionistas e outros atos societários, dentre outras.*

**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

Av. das 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

visite nosso site: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)