

# Práticas de Governança Corporativa com base na Instrução CVM 586

Análise dos informes das companhias abertas brasileiras com base na Instrução CVM586, que determina a divulgação das informações sobre a aplicação das práticas de governança previstas no Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, padronizadas no modelo “Pratique ou Explique”.

# 2021

Setembro | versão 1.0





# Índice

<u>Introdução</u>	<u>03</u>
<u>Objetivos e Metodologia</u>	<u>03</u>
<u>Sumário Executivo</u>	<u>04</u>
<u>Destaques do Ano</u>	<u>05</u>
<u>Distribuição da Taxa de Aderência nas Empresas</u>	<u>06</u>
<u>Aderência por Capítulo</u>	<u>07</u>
<u>Empresas Listadas no IBOVESPA</u>	<u>09</u>
<u>Empresas Listadas no ISE</u>	<u>10</u>
<u>Comparativo IBOVESPA e ISE</u>	<u>11</u>
<u>Práticas Mais e Menos Adotadas</u>	<u>12</u>
<u>Práticas Com Maior Índice de Respostas “Não”</u>	<u>15</u>
<u>Variação da Taxa de Aderência</u>	<u>18</u>
<u>Reflexões</u>	<u>21</u>
<u>Equipe Responsável</u>	<u>26</u>
<u>Sobre a C&amp;S Projetos e Mercado</u>	<u>27</u>
<u>Apêndice 1 – Práticas do Código</u>	<u>28</u>

# Introdução

A Instrução CVM 586 foi elaborada pelo grupo de trabalho Interagentes e foi lançada em 08/06/2017, estabelecendo as práticas de governança corporativa para as companhias abertas (Categoria “A”)<sup>1</sup>, determinando que estas divulguem a aplicação dessas práticas, entregando o informe em até 7 meses contados da data de encerramento do exercício social.

O grupo de trabalho Interagentes é formado por diversas instituições que atuam no mercado de capitais e outras que atuam na promoção das melhores práticas de governança corporativa.

A Instrução adota o modelo “Pratique ou Explique”, ou seja, a empresa pode adotar a prática integralmente, parcialmente ou não adotar, devendo justificar os motivos da aderência parcial ou da não aderência.

A Instrução se baseia nos quatro pilares de governança corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) e é composta por **54 práticas e princípios** divididos nos seguintes capítulos:

- Acionistas
- Conselho de Administração
- Diretoria
- Órgãos de Fiscalização e Controle
- Ética e Conflito de Interesses

<sup>1</sup> Uma companhia, no Brasil, é considerada aberta ou fechada conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários. A CVM segrega os emissores em duas categorias distintas: (i) categoria A, para emissão de quaisquer valores mobiliários; e (ii) categoria B, para emissão de quaisquer valores mobiliários, exceto ações e certificados de depósito de ações ou outros valores mobiliários que confirmam ao titular o direito de adquirir ações ou certificados de ações. As informações exigidas para cada categoria podem diferir quantitativa e qualitativamente.

# Objetivos e Metodologia

Este relatório apresenta a aderência às práticas de governança corporativa das companhias abertas que devem se submeter à Instrução CVM 586. As análises e reflexões descritas neste documento foram elaboradas a partir dos informes disponíveis na Comissão de Valores Mobiliários, os quais foram coletados na data de 29/08/2021 (data-base).

Nossos esforços em extrair, consolidar, analisar e divulgar a aderência às práticas através deste relatório objetivam o fortalecimento do tema Governança Corporativa em todas as empresas, e não somente nas companhias abertas, de modo a contribuir com esta agenda num contexto mais amplo e heterogêneo.

A disponibilização destas informações poderá ajudar as companhias que responderam os informes a fazerem análises comparativas (*benchmarking*) ou até mesmo servir de base para empresas que buscam introduzir ou aprimorar estas práticas em seu dia a dia em busca de um crescimento sólido e sustentável.

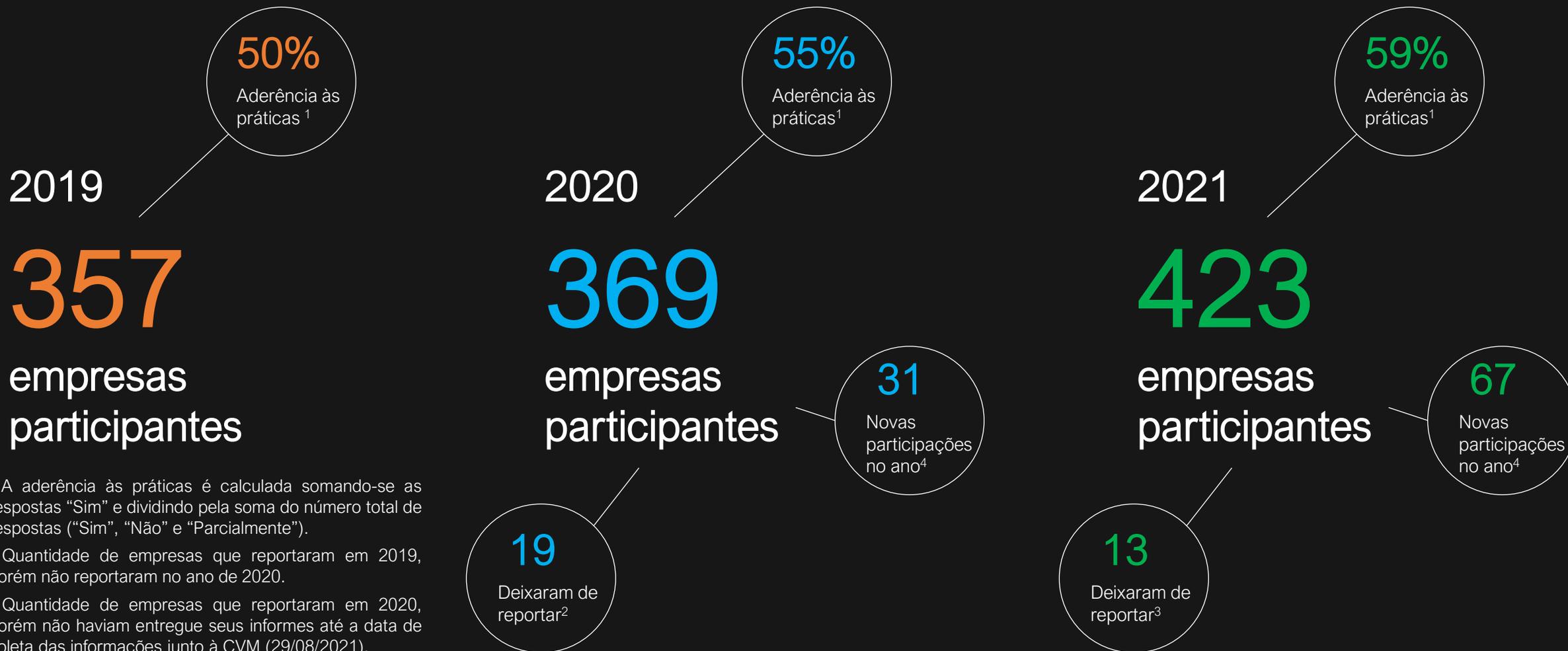
Entendendo que o nível de maturidade da governança corporativa deve estar adequado ao estágio do ciclo de vida da empresa, estas informações poderão ser úteis tanto no contexto de *startups*, quanto no contexto de empresas centenárias.

Os informes são de acesso público e foram coletados diretamente na base da CVM e compiladas de forma automática a partir um processo ágil e confiável de estruturação dos dados. Com mais de 60 mil linhas de dados compilados em planilha eletrônica, utilizamos cálculos matemáticos e análises estatísticas para extrair as informações relativas à aderência das empresas às práticas e princípios, considerando os anos de 2019, 2020 e 2021. A aderência às práticas é calculada somando-se as respostas “Sim” e dividindo pela soma do número total de respostas (“Sim”, “Não” e “Parcialmente”), sendo que analisamos este resultado em relação às empresas como um todo, assim como em relação aos 5 capítulos nas quais as 54 práticas são desdobradas.

Este relatório apresenta uma análise pontual (data-base 29.08.2021), entretanto avançaremos no incremento de informações em nosso banco de dados, assim como nas análises, disponibilizando-as através de uma plataforma visual interativa a partir de 01.10.21 em [nosso website](#) para que todos os interessados possam se aprofundar em relação às Melhores Práticas de Governança Corporativa.

# Sumário Executivo

Neste estudo, foram considerados os informes entregues para os exercícios de 2019, 2020, 2021, segundo os quais:



<sup>1</sup> A aderência às práticas é calculada somando-se as respostas “Sim” e dividindo pela soma do número total de respostas (“Sim”, “Não” e “Parcialmente”).

<sup>2</sup> Quantidade de empresas que reportaram em 2019, porém não reportaram no ano de 2020.

<sup>3</sup> Quantidade de empresas que reportaram em 2020, porém não haviam entregue seus informes até a data de coleta das informações junto à CVM (29/08/2021).

<sup>4</sup> Empresas que reportaram no ano analisado, porém não reportaram no ano imediatamente anterior.

# 2021

59%

Aderência às práticas<sup>1</sup>

423

empresas  
participantes

67

Novas participações no ano<sup>3</sup>

13

Deixaram de reportar<sup>2</sup>

<sup>1</sup> A aderência às práticas é calculada somando-se as respostas “Sim” e dividindo pela soma do número total de respostas (“Sim”, “Não” e “Parcialmente”).

## Destques do Ano

- Considerando as 54 perguntas respondidas pelas companhias, em média, 23% das respostas são negativas e 18% são adotadas parcialmente;
- Neste ano, 87% das práticas tiveram um aumento na taxa de aderência ao passo que 13% tiveram uma diminuição;
- Podemos observar que ao longo do triênio 19 – 21, houve um aumento da quantidade de empresas que reportam (357, 369 e 423) e uma redução das que deixaram de emitir o informe (19<sup>2</sup> e 13<sup>3</sup>);
- Das 423 empresas que responderam em 2021, 356 reportaram em 2020.

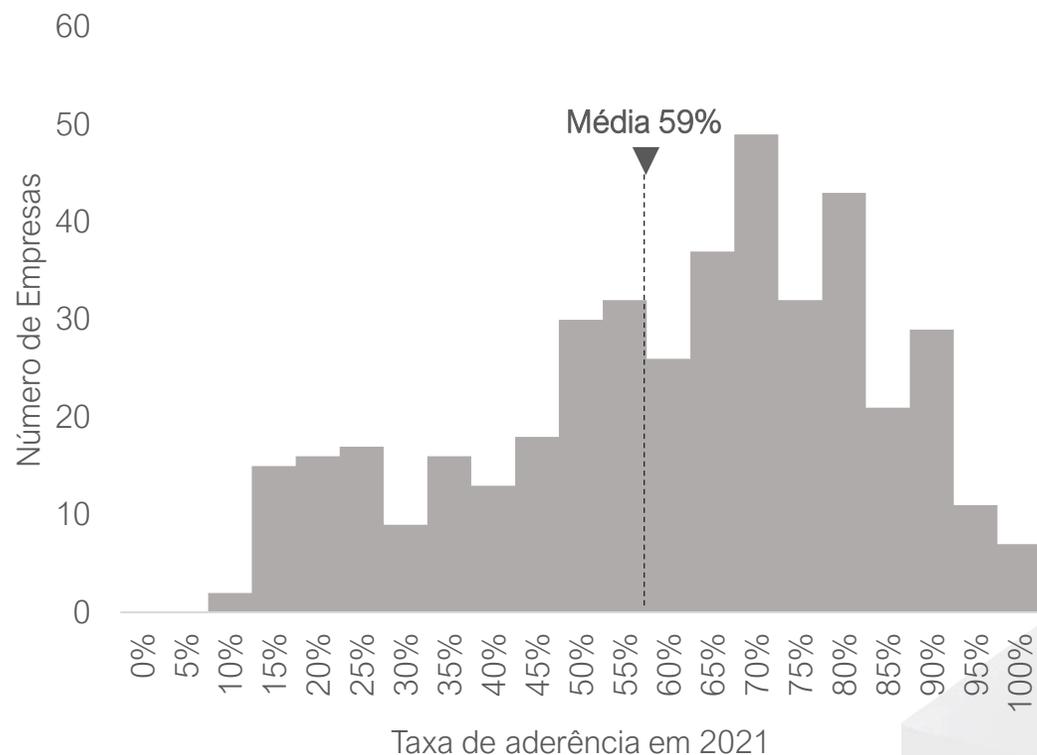
**+4,3 p.p.** foi o  
aumento da taxa de aderência  
de 2021 em relação a 2020

<sup>2</sup> Quantidade de empresas que reportaram em 2020, porém não haviam entregue os informes até a data de coleta das informações junto à CVM (29/08/2021).

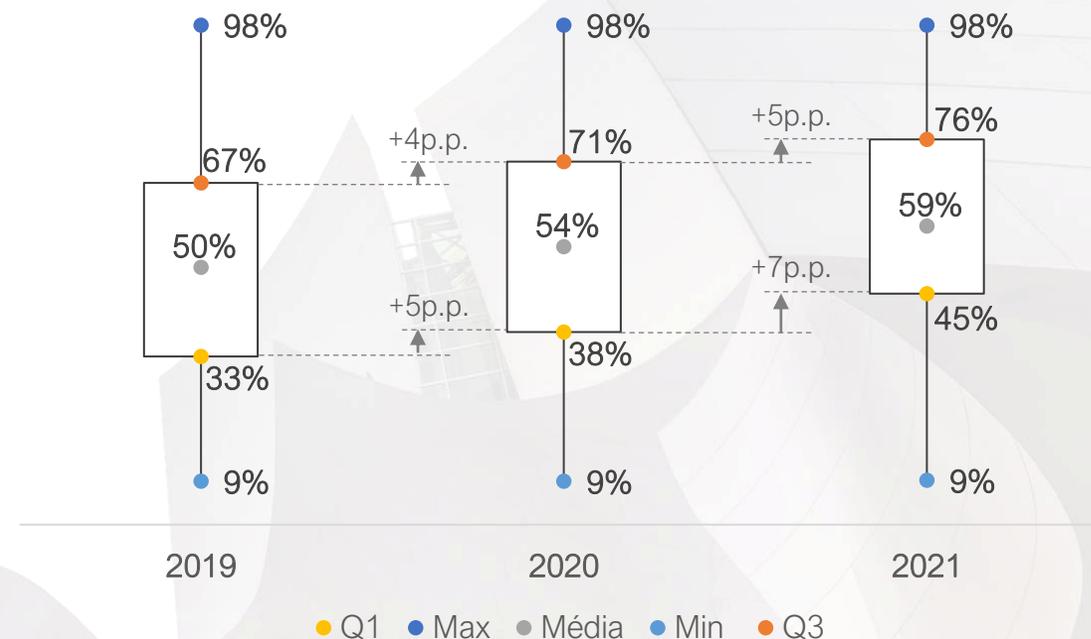
<sup>3</sup> Empresas que reportaram no ano analisado, porém não reportaram no ano imediatamente anterior.

# Distribuição da Taxa de Aderência nas Empresas

Em 2021, a empresa com a maior taxa de aderência possui 98%, enquanto que a menor, 9%. O histograma abaixo retrata a distribuição das empresas nesta faixa de aderência.



O Gráfico abaixo tipo Box Plot<sup>1</sup> evidencia a tendência de crescimento da aderência das práticas ao longo do triênio, assim como a redução da amplitude interquartílica entre os anos de 2020 e 2021 (diferença entre 3º quartil e 1º quartil).



<sup>1</sup> Box Plot é uma ferramenta estatística gráfica que permite visualizar a distribuição e valores discrepantes dos dados, fornecendo assim um meio complementar para desenvolver uma perspectiva sobre o caráter dos dados. Nesta análise, quartis são valores que dividem uma amostra de dados em quatro partes iguais, onde o 1º quartil representa que 25% dos dados são menores que ou iguais a este valor (45% em 2021) e o 3º quartil representa que 75% dos dados são menores que ou iguais a este valor (76% em 2021). Nesta representação trazemos a média (e não a mediana), além de que os limites inferiores e superiores correspondem aos máximos e mínimos da amostra.



# Aderência por Capítulo do Código Brasileiro de Governança Corporativa “Companhias Abertas”

Todas Companhias, IBOVESPA e ISE

## 2019, 2020 e 2021

# Análise

Podemos observar que ao longo do triênio houve um aumento na aderência dos diversos capítulos, e esse aumento se dá de maneira razoavelmente uniforme.

Destaca-se, no triênio, o crescimento de +10p.p. no capítulo de **Órgãos de Fiscalização e Controle e Ética e Conflito de Interesses**.

Esses fortes incrementos se correlacionam com:

- A maior atenção ao ambiente regulatório desde os escândalos de corrupção levantados recentemente; e
- Ao ambiente extraordinário vivido em 2020 pela pandemia do SARS-Cov2, com a necessária implementação em larga escala do teletrabalho e atividades remotas em geral.

# Aderência por Capítulo do Código

Capítulo	2019	2020	2021
Acionista.....	56%	59%	62%
Conselho de Administração.....	47%	51%	54%
Diretoria.....	57%	60%	65%
Órgãos de Fiscalização e Controle.....	47%	52%	57%
Ética e Conflito de Interesses.....	49%	54%	59%
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>55%</b>	<b>59%</b>

**+4,3 p.p.**

**Variação total da opção  
“sim” 2020 X 2021**

# IBOVESPA

## 85 empresas listadas

Pode-se observar que a taxa de aderência das companhias listadas no IBOVESPA<sup>1,2</sup> é significativamente maior que a taxa de aderência geral (76% para IBOVESPA se comparado com 59% todas as companhias analisadas em 2021), demonstrando uma correlação positiva entre os critérios de elegibilidade para o índice.

Nota-se também que ao longo do triênio temos um aumento na aderência dos diversos capítulos, entretanto a taxa de aumento se mostrou menor na comparação do último biênio (19-20).

A empresa com a maior taxa de aderência possui 98%, enquanto que a menor, 36%, indicando uma menor dispersão comparando com o universo total de empresas (entre 98% e 9%).

# Aderência por Capítulo do Código

Capítulo	2019	2020	2021
Acionista.....	71%	74%	75%
Conselho de Administração.....	64%	69%	71%
Diretoria.....	72%	78%	81%
Órgãos de Fiscalização e Controle.....	68%	73%	76%
Ética e Conflito de Interesses.....	69%	72%	75%
<b>Total</b>	<b>68%</b>	<b>73%</b>	<b>76%</b>

**+2,7 p.p.**  
Variação total da opção  
“sim” 2021 v.s. 2020

<sup>1</sup> Segundo a B3\*, o Ibovespa é o principal indicador de desempenho das ações negociadas na B3 e reúne as empresas mais importantes do mercado de capitais brasileiro. Foi criado em 1968 e, ao longo desses 50 anos, consolidou-se como referência para investidores ao redor do mundo.

<sup>2</sup> Conjunto de companhias listadas no IBOVESPA na data de coleta dos informes na CVM (29.08.2021).

# ISE

## 185 empresas listadas

A taxa de aderência das empresas listadas no ISE<sup>1,2</sup> é significativamente maior que a taxa geral (70% comparado com 59% em 2021), demonstrando uma correlação positiva entre os critérios de elegibilidade para o índice. Entretanto, a aderência das empresas no ISE é menor que o do IBOVESPA (70% comparado com 76% em 2021), o que não é o esperado. Não obstante, deve-se levar em consideração que o universo de empresas presentes no ISE (185) é bem superior ao IBOVESPA (85).

A empresa com a maior taxa de aderência possui 98%, enquanto que a menor, 15%, indicando uma menor dispersão comparando com o universo total de empresas (entre 98% e 9%).

C&S projetos e mercado

# Aderência por Capítulo do Código

Capítulo	2019	2020	2021
Acionista.....	66%	69%	71%
Conselho de Administração.....	58%	62%	65%
Diretoria.....	67%	72%	75%
Órgãos de Fiscalização e Controle.....	59%	64%	70%
Ética e Conflito de Interesses.....	63%	67%	70%
<b>Total</b>	<b>62%</b>	<b>66%</b>	<b>70%</b>

## +3,6 p.p.

### Variação total da opção “sim” 2021 v.s. 2020

<sup>1</sup> Segundo a B3\*, o objetivo do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3), é ser o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial (ISG - Ambiental, Social e de Governança Corporativa, na sigla em inglês).

<sup>2</sup> Conjunto de companhias listadas no ISE na data de coleta dos informes na CVM (29.08.2021).

# COMPARATIVO

## IBOVESPA

85 empresas listadas

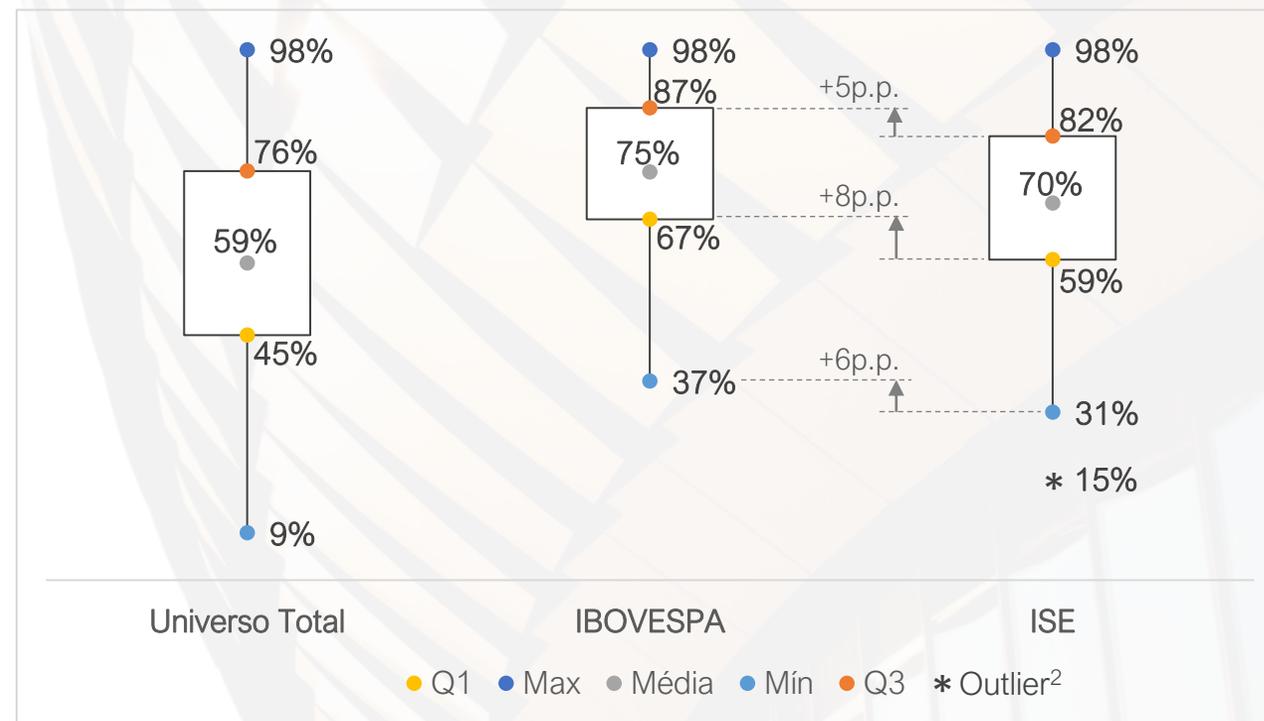
V.S.

## ISE

185 empresas listadas

# Aderência IBOVESPA e ISE

O conjunto de valores da taxa de aderência das companhias listadas no IBOVESPA tem um resultado superior ao ISE em relação ao mínimo, 1º quartil, média e 3º quartil, evidenciando ainda uma menor amplitude interquartilica (diferença entre 3º quartil e 1º quartil), conforme demonstra o gráfico tipo box plot<sup>1</sup> abaixo, o qual apresenta a taxa de aderência relativa ao ano de 2021.



<sup>1</sup> Box Plot é uma ferramenta estatística gráfica que permite visualizar a distribuição e valores discrepantes dos dados, fornecendo assim um meio complementar para desenvolver uma perspectiva sobre o caráter dos dados. Nesta análise, quartis são valores que dividem uma amostra de dados em quatro partes iguais, onde o 1º quartil representa que 25% dos dados são menores que ou iguais a este valor e o 3º quartil representa que 75% dos dados são menores que ou iguais a este valor. Nesta representação trazemos a média (e não a mediana), além de que os limites inferiores e superiores correspondem aos máximos e mínimos da amostra.

<sup>2</sup> Outliers são valores que estão distantes de outros valores de dados.

# Análise das Práticas Recomendadas

Práticas Mais e Menos Adotadas

2021

# Top 5 Práticas Recomendadas Mais Adotadas

## Taxa de Aderência<sup>1</sup> em 2021

- 98%** 1.3.2 - As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.
- 98%** 2.9.3 - As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto.
- 92%** 3.2.1 - Não deve existir reserva de cargos de diretoria ou posições gerenciais para indicação direta por acionistas.
- 90%** 2.3.1 - O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração.
- 90%** 1.4.2 - Não devem ser utilizadas cláusulas que inviabilizem a remoção da medida do estatuto social, as chamadas 'cláusulas pétreas'.

# Top 5 Práticas Recomendadas Menos Adotadas

## Taxa de Aderência<sup>1</sup> em 2021

- 20% 2.2.1 - O estatuto social deve estabelecer que; (i) o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes; (ii) o conselho de administração deve avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência.
- 21% 2.5.1 - O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração.
- 30% 4.1.1 - O comitê de auditoria estatutário deve; (i) ter entre suas atribuições a de assessorar o conselho de administração no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras, nos controles internos, no gerenciamento de riscos e compliance; (ii) ser formado em sua maioria por membros independentes e coordenado por um conselheiro independente; (iii) ter ao menos um de seus membros independentes com experiência comprovada na área contábil-societária, de controles internos, financeira e de auditoria, cumulativamente; (iv) possuir orçamento próprio para a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo.
- 32% 2.4.1 - A companhia deve implementar um processo anual de avaliação do desempenho do conselho de administração e de seus comitês, como órgãos colegiados, do presidente do conselho de administração, dos conselheiros, individualmente considerados, e da secretaria de governança, caso existente.
- 32% 4.3.1 - A companhia deve estabelecer uma política para contratação de serviços extra-auditoria de seus auditores independentes, aprovada pelo conselho de administração, que proíba a contratação de serviços extra-auditoria que possam comprometer a independência dos auditores. A companhia não deve contratar como auditor independente quem tenha prestado serviços de auditoria interna para a companhia há menos de três anos.

# Análise das Práticas Recomendadas

Práticas Com Maior Índice de Respostas “Não”

2021



# Análise das Práticas Recomendadas

Práticas<sup>1</sup> Com Maior Índice de Respostas “Não”

2019

2020

2.4.1	62%	2.5.1	62%
2.5.1	62%	2.4.1	57%
2.2.2	60%	5.5.2	55%
5.5.2	59%	2.2.2	50%
2.9.2	52%	2.9.2	49%

<sup>1</sup>Descrição completa das práticas no Apêndice 1.

2021

## Maior Índice de Respostas “Não”

62%

2.5.1 - O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração.

52%

5.5.2 - A política deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.

48%

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

48%

3.1.2 - A diretoria deve ter um regimento interno próprio que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades.

47%

2.4.1 - A companhia deve implementar um processo anual de avaliação do desempenho do conselho de administração e de seus comitês, como órgãos colegiados, do presidente do conselho de administração, dos conselheiros, individualmente considerados, e da secretaria de governança, caso existente.

# Análise das Práticas Recomendadas

Práticas<sup>1</sup> Com Menor Índice de Respostas “Não”

2019

2020

3.2.1	5%	3.2.1	5%
2.1.1	3%	2.1.1	4%
1.8.2	3%	2.9.3	3%
2.9.3	3%	1.8.2	3%
1.3.2	0%	1.3.2	0%

<sup>1</sup>Descrição completa das práticas no Apêndice 1.

2021

## Menor Índice de Respostas “Não”

05%

5.2.1 - As regras de governança da companhia devem zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades associados aos mandatos de todos os agentes de governança. Devem ainda ser definidas as alçadas de decisão de cada instância, com o objetivo de minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

04%

3.2.1 - Não deve existir reserva de cargos de diretoria ou posições gerenciais para indicação direta por acionistas.

04%

2.1.1 - O conselho de administração deve, sem prejuízo de outras atribuições legais, estatutárias e de outras práticas previstas no Código, itens (i) a (iv).

02%

2.9.3 - As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto.

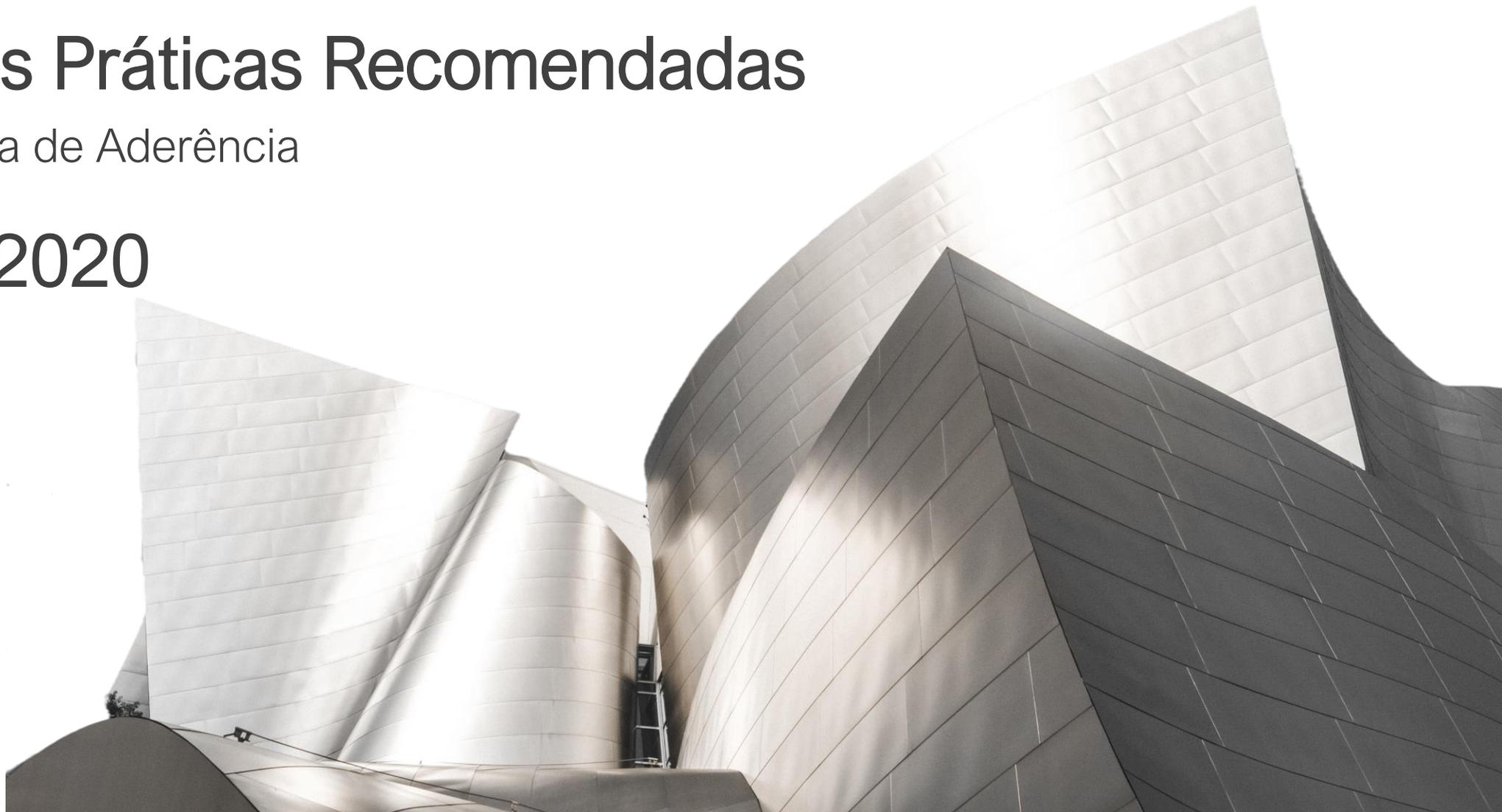
0%

1.3.2 - As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.

# Análise das Práticas Recomendadas

Variação da Taxa de Aderência

2021 v.s. 2020



# Top 5 Práticas com Maior Acréscimo de Aderência

Variação<sup>1</sup> 2021 v.s. 2020

+ 11 p.p.  
Aderência | 2021: 61%  
          | 2020: 50%

3.4.1 - A remuneração da diretoria deve ser fixada por meio de uma política de remuneração aprovada pelo conselho de administração por meio de um procedimento formal e transparente que considere os custos e os riscos envolvidos.

+ 9 p.p.  
Aderência | 2021: 87%  
          | 2020: 78%

4.4.2 - Em caso de terceirização dessa atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria das demonstrações financeiras. A companhia não deve contratar para auditoria interna quem tenha prestado serviços de auditoria independente para a companhia há menos de três anos.

+ 9 p.p.  
Aderência | 2021: 47%  
          | 2020: 38%

1.4.1 - O conselho de administração deve fazer uma análise crítica das vantagens e desvantagens da medida de defesa e de suas características e, sobretudo, dos gatilhos de acionamento e parâmetros de preço, se aplicáveis, explicando-as.

+ 9 p.p.  
Aderência | 2021: 65%  
          | 2020: 56%

4.3.2 - A equipe de auditoria independente deve reportar-se ao conselho de administração, por meio do comitê de auditoria, se existente. O comitê de auditoria deverá monitorar a efetividade do trabalho dos auditores independentes, assim como sua independência. Deve, ainda, avaliar e discutir o plano anual de trabalho do auditor independente e encaminhá-lo para a apreciação do conselho de administração.

+ 9 p.p.  
Aderência | 2021: 41%  
          | 2020: 32%

2.2.2 - O conselho de administração deve aprovar uma política de indicação que estabeleça; (i) o processo para a indicação dos membros do conselho de administração, incluindo a indicação da participação de outros órgãos da companhia no referido processo; (ii) que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero.

<sup>1</sup> Variação em relação à taxa de aderência expressa em pontos percentuais.

# Top 5 Práticas com Maior Decréscimo de Aderência

Variação<sup>1</sup> 2021 v.s. 2020

- 4p.p. Aderência | 2021: 73%  
2020: 77%  
1.8.2 - O conselho de administração deve monitorar as atividades da companhia e estabelecer políticas, mecanismos e controles internos para apuração dos eventuais custos do atendimento do interesse público e eventual ressarcimento da companhia ou dos demais acionistas e investidores pelo acionista controlador.
- 2p.p. Aderência | 2021: 21%  
2020: 23%  
2.5.1 - O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração.
- 2p.p. Aderência | 2021: 35%  
2020: 37%  
2.9.2 - As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões exclusivas para conselheiros externos, sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros externos e discussão de temas que possam criar constrangimento.
- 2p.p. Aderência | 2021: 32%  
2020: 34%  
3.1.2 - A diretoria deve ter um regimento interno próprio que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades.
- 1p.p. Aderência | 2021: 32%  
2020: 33%  
4.3.1 - A companhia deve estabelecer uma política para contratação de serviços extra-auditoria de seus auditores independentes, aprovada pelo conselho de administração, que proíba a contratação de serviços extra-auditoria que possam comprometer a independência dos auditores. A companhia não deve contratar como auditor independente quem tenha prestado serviços de auditoria interna para a companhia há menos de três anos.

<sup>1</sup> Variação em relação à taxa de aderência expressa em pontos percentuais.

# Reflexões

Análise dos Informes das  
companhias abertas brasileiras  
com base na instrução CVM586

## 2021

# Principais Pontos de Atenção

Dentre uma grande variabilidade de aderência das práticas recomendadas em 2021 (valores entre 98% a 20%), e um valor médio de aderência de 59%, destacamos a seguir algumas práticas de alta relevância cuja aderência poderia ser mais significativa:

## EQUIDADE

1.1.1 - O capital social da companhia deve ser composto apenas por ações ordinárias.

**66%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** O princípio fundamental “uma ação um voto” possui relativa baixa aderência.

## INDEPENDÊNCIA DE ADMINISTRADORES

1.2.1 - Os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle.

**49%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** A vinculação de direito de voto em acordos de acionistas ainda é uma prática comumente adotada.

## CONTRIBUIÇÕES ÀS ATIVIDADES POLÍTICAS

5.5.2 - A política deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.

**33%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Em um ambiente de alta volatilidade política e práticas de corrupção envolvendo agentes públicos, a aderência à regra que dá transparência ao tema é muito baixa.

## DIREITOS DOS MINORITÁRIOS

1.5.1 - O estatuto da companhia deve estabelecer que: (i) transações em que se configure a alienação, direta ou indireta, do controle acionário devem ser acompanhadas de oferta pública de aquisição de ações (OPA) dirigida a todos os acionistas, pelo mesmo preço e condições obtidos pelo acionista vendedor; (ii) os administradores devem se manifestar sobre os termos e condições de reorganizações societárias, aumentos de capital e outras transações que derem origem à mudança de controle, e consignar se elas asseguram tratamento justo e equitativo aos acionistas da companhia.

**45%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Baixa aderência nas práticas para a proteção de acionistas minoritários (OPA).

## DIREITOS ECONÔMICOS

1.7.1 - A companhia deve elaborar e divulgar política de destinação de resultados definida pelo conselho de administração. Entre outros aspectos, tal política deve prever a periodicidade de pagamentos de dividendos e o parâmetro de referência a ser utilizado para a definição do respectivo montante (percentuais do lucro líquido ajustado e do fluxo de caixa livre, entre outros).

**35%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Baixa visibilidade nas políticas de distribuição de dividendos.

# Principais Pontos de Atenção

Dentre uma grande variabilidade de aderência das práticas recomendadas em 2021 (valores entre 98% a 20%), e um valor médio de aderência de 59%, destacamos a seguir algumas práticas de alta relevância cuja aderência poderia ser mais significativa:

## RESPONSABILIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**2.1.1** - O conselho de administração deve, sem prejuízo de outras atribuições legais, estatutárias e de outras práticas previstas no Código; (i) definir as estratégias de negócios, considerando os impactos das atividades da companhia na sociedade e no meio ambiente, visando a perenidade da companhia e a criação de valor no longo prazo; (ii) avaliar periodicamente a exposição da companhia a riscos e a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos, dos controles internos e do sistema de integridade/conformidade (compliance) e aprovar uma política de gestão de riscos compatível com as estratégias de negócios; (iii) definir os valores e princípios éticos da companhia e zelar pela manutenção da transparência do emissor no relacionamento com todas as partes interessadas; (iv) rever anualmente o sistema de governança corporativa, visando a aprimorá-lo.

**61%** Taxa de Aderência

**2.8.1** - O conselho de administração deve ter um regimento interno que normatize suas responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento, incluindo; (i) as atribuições do presidente do conselho de administração; (ii) as regras de substituição do presidente do conselho em sua ausência ou vacância; (iii) as medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses; (iv) a definição de prazo de antecedência suficiente para o recebimento dos materiais para discussão nas reuniões, com a adequada profundidade.

**60%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Baixa aderência nas práticas mais relevantes que têm por fim reger as responsabilidades do CA.

## INDEPENDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**2.2.1** - O estatuto social deve estabelecer que; (i) o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes; (ii) o conselho de administração deve avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência.

**20%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Baixo comprometimento para compor um CA externo e independente.

## QUALIFICAÇÃO E DIVERSIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**2.2.2** - O conselho de administração deve aprovar uma política de indicação que estabeleça; (i) o processo para a indicação dos membros do conselho de administração, incluindo a indicação da participação de outros órgãos da companhia no referido processo; (ii) que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero.

**41%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Baixo comprometimento com a qualificação e diversidade dos membros do CA.

# Principais Pontos de Atenção

Dentre uma grande variabilidade de aderência das práticas recomendadas em 2021 (valores entre 98% a 20%), e um valor médio de aderência de 59%, destacamos a seguir algumas práticas de alta relevância cuja aderência poderia ser mais significativa:

## RESPONSABILIDADE DA DIRETORIA

**3.1.2** - A diretoria deve ter um regimento interno próprio que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades.

**32%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Baixa formalização das responsabilidades da diretoria.

## AVALIAÇÃO DA DIRETORIA

**3.3.1** - O diretor-presidente deve ser avaliado, anualmente, em processo formal conduzido pelo conselho de administração, com base na verificação do atingimento das metas de desempenho financeiro e não financeiro estabelecidas pelo conselho de administração para a companhia.

**54%** Taxa de Aderência

**3.3.2** - Os resultados da avaliação dos demais diretores, incluindo as proposições do diretor-presidente quanto a metas a serem acordadas e à permanência, à promoção ou ao desligamento dos executivos nos respectivos cargos, devem ser apresentados, analisados, discutidos e aprovados em reunião do conselho de administração.

**52%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Baixa aderência nos processos formais de avaliação da diretoria.

## COMITÊ DE AUDITORIA

**4.1.1** - O comitê de auditoria estatutário deve; (i) ter entre suas atribuições a de assessorar o conselho de administração no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras, nos controles internos, no gerenciamento de riscos e compliance; (ii) ser formado em sua maioria por membros independentes e coordenado por um conselheiro independente; (iii) ter ao menos um de seus membros independentes com experiência comprovada na área contábil-societária, de controles internos, financeira e de auditoria, cumulativamente; (iv) possuir orçamento próprio para a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo.

**30%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Baixa aderência na formalização e estruturação do comitê de auditoria.

## RISCOS E COMPLIANCE

**4.5.3** - A diretoria deve avaliar, pelo menos anualmente, a eficácia das políticas e dos sistemas de gerenciamento de riscos e de controles internos, bem como do programa de integridade/conformidade (compliance) e prestar contas ao conselho de administração sobre essa avaliação.

**57%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** A avaliação do sistema de gerenciamento de riscos e compliance mostra baixa aderência.

# Principais Pontos de Atenção

Dentre uma grande variabilidade de aderência das práticas recomendadas em 2021 (valores entre 98% a 20%), e um valor médio de aderência de 59%, destacamos a seguir algumas práticas de alta relevância cuja aderência poderia ser mais significativa:

## CONFLITO DE INTERESSES

**5.2.3** - A companhia deve ter mecanismos de administração de conflitos de interesses nas votações submetidas à assembleia geral, para receber e processar alegações de conflitos de interesses, e de anulação de votos proferidos em conflito, ainda que posteriormente ao conclave.

**54%** Taxa de Aderência

**5.3.1** - O estatuto social deve definir quais transações com partes relacionadas devem ser aprovadas pelo conselho de administração, com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes.

**51%** Taxa de Aderência

**5.3.2** - O conselho de administração deve aprovar e implementar uma política de transações com partes relacionadas, que inclua, entre outras regras; (i) previsão de que, previamente à aprovação de transações específicas ou diretrizes para a contratação de transações, o conselho de administração solicite à diretoria alternativas de mercado à transação com partes relacionadas em questão, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos; (ii) vedação a formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a companhia, os administradores, os acionistas ou classes de acionistas; (iii) proibição a empréstimos em favor do controlador e dos administradores; (iv) as hipóteses de transações com partes relacionadas que devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, elaborados sem a participação de nenhuma parte envolvida na operação em questão, seja ela banco, advogado, empresa de consultoria especializada, entre outros, com base em premissas realistas e informações referendadas por terceiros; (v) que reestruturações societárias envolvendo partes relacionadas devem assegurar tratamento equitativo para todos os acionistas.

**36%** Taxa de Aderência

**Ponto de Vista:** Baixa aderência nas práticas de conflitos de interesse e relacionamento com partes interessadas.

# Equipe Responsável

Profissionais envolvidos na elaboração deste relatório



**Mauricio Siqueira, CCA e CTA**  
Co-fundador e Conselheiro de  
Administração  
[mauricio@csprojetos.com](mailto:mauricio@csprojetos.com) **in**



**Bruno Siqueira, CCA**  
Diretor Executivo  
[bruno@csprojetos.com](mailto:bruno@csprojetos.com) **in**



**Fernando Bertozzo**  
Sócio e Líder de Transações  
Corporativas  
[fernando@csprojetos.com](mailto:fernando@csprojetos.com) **in**



**Diego Piai**  
Sócio e Líder de Controladoria e  
Gestão de Tesouraria  
[diego@csprojetos.com](mailto:diego@csprojetos.com) **in**



**Luciano Menegasso**  
Sócio e Líder de Planejamento e  
Gestão Estratégica  
[luciano@csprojetos.com](mailto:luciano@csprojetos.com) **in**



**André Kraemer, CCA**  
Associate Partner e Líder de  
Governança Corporativa  
[andre@csprojetos.com](mailto:andre@csprojetos.com) **in**



**Gustavo Franceschi**  
Governance Officer  
[gustavo@csprojetos.com](mailto:gustavo@csprojetos.com) **in**



**Carolina Siqueira**  
Assuntos Jurídicos  
[carolina@csprojetos.com](mailto:carolina@csprojetos.com) **in**



**Mário Fontana**  
Coordenador de Data Analytics  
e Transformação Digital  
[mario@csprojetos.com](mailto:mario@csprojetos.com) **in**



**Frederico Saraiva**  
Gerente de Planejamento  
Financeiro & Análises  
[frederico@csprojetos.com](mailto:frederico@csprojetos.com) **in**



**Ana Paula Suzigan**  
Gente e Gestão  
[anapaula@csprojetos.com](mailto:anapaula@csprojetos.com) **in**



**Marco Antônio Dias Machado**  
Associate Consultant  
Análises Estatísticas  
[marco@csprojetos.com](mailto:marco@csprojetos.com) **in**

# C&S Projetos e Mercado

A MELHOR RELAÇÃO ENTRE FAMÍLIA, PROPRIEDADE E CONTROLE

Acreditamos que a Governança Corporativa é um componente central da estratégia de criação de valor, pois fornece um conjunto de ferramentas que podem ser usadas para garantir a sobrevivência e promover um crescimento competitivo.

Ajudamos empreendedores a governar suas empresas com base nas melhores práticas e princípios, confiando que estas soluções e ferramentas específicas evoluirão com o negócio à medida em que ele cresce.

Nossa experiência mostra que empresas bem governadas demonstram resultados financeiros substancialmente melhores a longo prazo e crescem mais rápido e de forma mais sustentável.

Além das Melhores Práticas em Governança, nossa competência nos processos-chave do negócio (Instrumentos de Integração) aliada à expertise em projetos (Atuações Especiais), nos permite sustentar o que denominamos de Sistema de Governança Corporativa Integrado.

Assim, o **Sistema de Governança Corporativa Integrado C&S**, além de conduzir empresas para as "melhores práticas", ajuda a identificar e atuar nos *gaps* de gestão através da implantação de processos de direcionamento, execução, monitoramento e controle.

Este Sistema busca aumentar o desempenho do negócio e promover a sustentabilidade da organização, ao mesmo tempo em que preserva os interesses da família, dos acionistas e demais partes interessadas.

C&S Projetos e Mercado  
Rua José do Patrocínio, 176 – Jd. Brasil – Campinas, SP, Brasil  
contato@csprojetos.com | www.csprojetos.com  
+55 (19) 3326-1120

ISO 9001:2015

**BUREAU VERITAS**  
Certification



Desde 1975 ajudando empresas a alcançarem seu próximo nível

# Práticas do Código Brasileiro de Governança Corporativa “Companhias Abertas”

Apêndice 1

# Práticas – Capítulo “Acionistas”

1.1.1 - O capital social da companhia deve ser composto apenas por ações ordinárias.

1.2.1 - Os acordos de acionistas não devem vincular o exercício do direito de voto de nenhum administrador ou membro dos órgãos de fiscalização e controle.

1.3.1 - A diretoria deve utilizar a assembleia para comunicar a condução dos negócios da companhia, pelo que a administração deve publicar um manual visando facilitar e estimular a participação nas assembleias gerais.

1.3.2 - As atas devem permitir o pleno entendimento das discussões havidas na assembleia, ainda que lavradas em forma de sumário de fatos ocorridos, e trazer a identificação dos votos proferidos pelos acionistas.

1.4.1 - O conselho de administração deve fazer uma análise crítica das vantagens e desvantagens da medida de defesa e de suas características e, sobretudo, dos gatilhos de acionamento e parâmetros de preço, se aplicáveis, explicando-as.

1.4.2 - Não devem ser utilizadas cláusulas que inviabilizem a remoção da medida do estatuto social, as chamadas ‘cláusulas pétreas’.

1.4.3 - Caso o estatuto determine a realização de oferta pública de aquisição de ações (OPA) sempre que um acionista ou grupo de acionistas atingir, de forma direta ou indireta, participação relevante no capital votante, a regra de determinação do preço da oferta não deve impor acréscimos de prêmios substancialmente acima do valor econômico ou de mercado das ações.

1.5.1 - O estatuto da companhia deve estabelecer que: \n(i) transações em que se configure a alienação, direta ou indireta, do controle acionário devem ser acompanhadas de oferta pública de aquisição de ações (OPA) dirigida a todos os acionistas, pelo mesmo preço e condições obtidos pelo acionista vendedor; (ii) os administradores devem se manifestar sobre os termos e condições de reorganizações societárias, aumentos de capital e outras transações que derem origem à mudança de controle, e consignar se elas asseguram tratamento justo e equitativo aos acionistas da companhia.

1.6.1 - O estatuto social deve prever que o conselho de administração dê seu parecer em relação a qualquer OPA tendo por objeto ações ou valores mobiliários conversíveis ou permutáveis por ações de emissão da companhia, o qual deverá conter, entre outras informações relevantes, a opinião da administração sobre eventual aceitação da OPA e sobre o valor econômico da companhia.

1.7.1 - A companhia deve elaborar e divulgar política de destinação de resultados definida pelo conselho de administração. Entre outros aspectos, tal política deve prever a periodicidade de pagamentos de dividendos e o parâmetro de referência a ser utilizado para a definição do respectivo montante (percentuais do lucro líquido ajustado e do fluxo de caixa livre, entre outros).

1.8.1 - O estatuto social deve identificar clara e precisamente o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, em capítulo específico.

1.8.2 - O conselho de administração deve monitorar as atividades da companhia e estabelecer políticas, mecanismos e controles internos para apuração dos eventuais custos do atendimento do interesse público e eventual ressarcimento da companhia ou dos demais acionistas e investidores pelo acionista controlador.

# Práticas – Capítulo “Conselho de Administração”

2.1.1 - O conselho de administração deve, sem prejuízo de outras atribuições legais, estatutárias e de outras práticas previstas no Código; (i) definir as estratégias de negócios, considerando os impactos das atividades da companhia na sociedade e no meio ambiente, visando a perenidade da companhia e a criação de valor no longo prazo; (ii) avaliar periodicamente a exposição da companhia a riscos e a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos, dos controles internos e do sistema de integridade/conformidade (compliance) e aprovar uma política de gestão de riscos compatível com as estratégias de negócios; (iii) definir os valores e princípios éticos da companhia e zelar pela manutenção da transparência do emissor no relacionamento com todas as partes interessadas; (iv) rever anualmente o sistema de governança corporativa, visando a aprimorá-lo.

2.2.1 - O estatuto social deve estabelecer que; (i) o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes; (ii) o conselho de administração deve avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência.

2.2.2 - O conselho de administração deve aprovar uma política de indicação que estabeleça; (i) o processo para a indicação dos membros do conselho de administração, incluindo a indicação da participação de outros órgãos da companhia no referido processo; (ii) que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero.

2.3.1 - O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração.

2.4.1 - A companhia deve implementar um processo anual de avaliação do desempenho do conselho de administração e de seus comitês, como órgãos colegiados, do presidente do conselho de administração, dos conselheiros, individualmente considerados, e da secretaria de governança, caso existente.

2.5.1 - O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração.

2.6.1 - A companhia deve ter um programa de integração dos novos membros do conselho de administração, previamente estruturado, para que os referidos membros sejam apresentados às pessoas-chave da companhia e às suas instalações e no qual sejam abordados temas essenciais para o entendimento do negócio da companhia.

2.7.1 - A remuneração dos membros do conselho de administração deve ser proporcional às atribuições, responsabilidades e demanda de tempo. Não deve haver remuneração baseada em participação em reuniões, e a remuneração variável dos conselheiros, se houver, não deve ser atrelada a resultados de curto prazo.

2.8.1 - O conselho de administração deve ter um regimento interno que normatize suas responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento, incluindo; (i) as atribuições do presidente do conselho de administração; (ii) as regras de substituição do presidente do conselho em sua ausência ou vacância; (iii) as medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses; (iv) a definição de prazo de antecedência suficiente para o recebimento dos materiais para discussão nas reuniões, com a adequada profundidade.

2.9.1 - O conselho de administração deve definir um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, que não devem ser inferiores a seis nem superiores a doze, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário. O referido calendário deve prever uma agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão.

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

2.9.3 - As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto.

# Práticas – Capítulo “Diretoria”

3.1.1 - A diretoria deve, sem prejuízo de suas atribuições legais e estatutárias e de outras práticas previstas no Código; (i) executar a política de gestão de riscos e, sempre que necessário, propor ao conselho eventuais necessidades de revisão dessa política, em função de alterações nos riscos a que a companhia está exposta; (ii) implementar e manter mecanismos, processos e programas eficazes de monitoramento e divulgação do desempenho financeiro e operacional e dos impactos das atividades da companhia na sociedade e no meio ambiente.

3.1.2 - A diretoria deve ter um regimento interno próprio que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades.

3.2.1 - Não deve existir reserva de cargos de diretoria ou posições gerenciais para indicação direta por acionistas.

3.3.1 - O diretor-presidente deve ser avaliado, anualmente, em processo formal conduzido pelo conselho de administração, com base na verificação do atingimento das metas de desempenho financeiro e não financeiro estabelecidas pelo conselho de administração para a companhia.

3.3.2 - Os resultados da avaliação dos demais diretores, incluindo as proposições do diretor-presidente quanto a metas a serem acordadas e à permanência, à promoção ou ao desligamento dos executivos nos respectivos cargos, devem ser apresentados, analisados, discutidos e aprovados em reunião do conselho de administração.

3.4.1 - A remuneração da diretoria deve ser fixada por meio de uma política de remuneração aprovada pelo conselho de administração por meio de um procedimento formal e transparente que considere os custos e os riscos envolvidos.

3.4.2 - A remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de médio e longo prazos relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor econômico para a companhia no longo prazo.

3.4.3 - A estrutura de incentivos deve estar alinhada aos limites de risco definidos pelo conselho de administração e vedar que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. Ninguém deve deliberar sobre sua própria remuneração.

# Práticas – Capítulo “Órgãos de Fiscalização e Controle”

4.1.1 - O comitê de auditoria estatutário deve; (i) ter entre suas atribuições a de assessorar o conselho de administração no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras, nos controles internos, no gerenciamento de riscos e compliance; (ii) ser formado em sua maioria por membros independentes e coordenado por um conselheiro independente; (iii) ter ao menos um de seus membros independentes com experiência comprovada na área contábil-societária, de controles internos, financeira e de auditoria, cumulativamente; (iv) possuir orçamento próprio para a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo.

4.2.1 - O conselho fiscal deve ter um regimento interno próprio que descreva sua estrutura, seu funcionamento, programa de trabalho, seus papéis e responsabilidades, sem criar embaraço à atuação individual de seus membros.

4.2.2 - As atas das reuniões do conselho fiscal devem observar as mesmas regras de divulgação das atas do conselho de administração.

4.3.1 - A companhia deve estabelecer uma política para contratação de serviços extra-auditoria de seus auditores independentes, aprovada pelo conselho de administração, que proíba a contratação de serviços extra-auditoria que possam comprometer a independência dos auditores. A companhia não deve contratar como auditor independente quem tenha prestado serviços de auditoria interna para a companhia há menos de três anos.

4.3.2 - A equipe de auditoria independente deve reportar-se ao conselho de administração, por meio do comitê de auditoria, se existente. O comitê de auditoria deverá monitorar a efetividade do trabalho dos auditores independentes, assim como sua independência. Deve, ainda, avaliar e discutir o plano anual de trabalho do auditor independente e encaminhá-lo para a apreciação do conselho de administração.

4.4.1 - A companhia deve ter uma área de auditoria interna vinculada diretamente ao conselho de administração.

4.4.2 - Em caso de terceirização dessa atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria das demonstrações financeiras. A companhia não deve contratar para auditoria interna quem tenha prestado serviços de auditoria independente para a companhia há menos de três anos.

4.5.1 - A companhia deve adotar política de gerenciamento de riscos, aprovada pelo conselho de administração, que inclua a definição dos riscos para os quais se busca proteção, os instrumentos utilizados para tanto, a estrutura organizacional para gerenciamento de riscos, a avaliação da adequação da estrutura operacional e de controles internos na verificação da sua efetividade, além de definir diretrizes para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da companhia a esses riscos.

4.5.2 - Cabe ao conselho de administração zelar para que a diretoria possua mecanismos e controles internos para conhecer, avaliar e controlar os riscos, a fim de mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados, incluindo programa de integridade/conformidade (compliance) visando o cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas.

4.5.3 - A diretoria deve avaliar, pelo menos anualmente, a eficácia das políticas e dos sistemas de gerenciamento de riscos e de controles internos, bem como do programa de integridade/conformidade (compliance) e prestar contas ao conselho de administração sobre essa avaliação.

# Práticas – Capítulo “Ética e Conflito de Interesses”

5.1.1 - A companhia deve ter um comitê de conduta, dotado de independência e autonomia e vinculado diretamente ao conselho de administração, encarregado de implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e do canal de denúncias, bem como da condução de apurações e propositura de medidas corretivas relativas às infrações ao código de conduta.

5.1.2 - O código de conduta, elaborado pela diretoria, com apoio do comitê de conduta, e aprovado pelo conselho de administração, deve; (i) disciplinar as relações internas e externas da companhia, expressando o comprometimento esperado da companhia, de seus conselheiros, diretores, acionistas, colaboradores, fornecedores e partes interessadas com a aderência de padrões adequados de conduta; (ii) administrar conflitos de interesses e prever a abstenção do membro do conselho de administração, do comitê de auditoria ou do comitê de conduta, se houver, que, conforme o caso, estiver conflitado; (iii) definir, com clareza, o escopo e a abrangência das ações destinadas a apurar a ocorrência de situações compreendidas como realizadas com o uso de informação privilegiada (por exemplo, utilização da informação privilegiada para finalidades comerciais ou para obtenção de vantagens na negociação de valores mobiliários); (iv) estabelecer que os princípios éticos fundamentem a negociação de contratos, acordos, propostas de alteração do estatuto social, bem como as políticas que orientam toda a companhia, e estabelecer um valor máximo dos bens ou serviços de terceiros que administradores e colaboradores possam aceitar de forma gratuita ou favorecida.

5.1.3 - O canal de denúncias deve ser dotado de independência, autonomia e imparcialidade, operando diretrizes de funcionamento definidas pela diretoria e aprovadas pelo conselho de administração. Deve ser operado de forma independente e imparcial, e garantir o anonimato de seus usuários, além de promover, de forma tempestiva, as apurações e providências necessárias. Este serviço pode ficar a cargo de um terceiro de reconhecida capacidade.

5.2.1 - As regras de governança da companhia devem zelar pela separação e definição clara de funções, papéis e responsabilidades associados aos mandatos de todos os agentes de governança. Devem ainda ser definidas as alçadas de decisão de cada instância, com o objetivo de minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

5.2.2 - As regras de governança da companhia devem ser tornadas públicas e determinar que a pessoa que não é independente em relação à matéria em discussão ou deliberação nos órgãos de administração ou fiscalização da companhia deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, essas regras devem prever que outra pessoa manifeste o conflito, caso dele tenha ciência, e que, tão logo identificado o conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida se afaste, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. As regras devem prever que esse afastamento temporário seja registrado em ata.

5.2.3 - A companhia deve ter mecanismos de administração de conflitos de interesses nas votações submetidas à assembleia geral, para receber e processar alegações de conflitos de interesses, e de anulação de votos proferidos em conflito, ainda que posteriormente ao conclave.

5.3.1 - O estatuto social deve definir quais transações com partes relacionadas devem ser aprovadas pelo conselho de administração, com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes.

5.3.2 - O conselho de administração deve aprovar e implementar uma política de transações com partes relacionadas, que inclua, entre outras regras; (i) previsão de que, previamente à aprovação de transações específicas ou diretrizes para a contratação de transações, o conselho de administração solicite à diretoria alternativas de mercado à transação com partes relacionadas em questão, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos; (ii) vedação a formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a companhia, os administradores, os acionistas ou classes de acionistas; (iii) proibição a empréstimos em favor do controlador e dos administradores; (iv) as hipóteses de transações com partes relacionadas que devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, elaborados sem a participação de nenhuma parte envolvida na operação em questão, seja ela banco, advogado, empresa de consultoria especializada, entre outros, com base em premissas realistas e informações referendadas por terceiros; (v) que reestruturações societárias envolvendo partes relacionadas devem assegurar tratamento equitativo para todos os acionistas.

5.4.1 - A companhia deve adotar, por deliberação do conselho de administração, uma política de negociação de valores mobiliários de sua emissão, que, sem prejuízo do atendimento às regras estabelecidas pela regulamentação da CVM, estabeleça controles que viabilizem o monitoramento das negociações realizadas, bem como a apuração e punição dos responsáveis em caso de descumprimento da política.

5.5.1 - No intuito de assegurar maior transparência quanto à utilização dos recursos da companhia, deve ser elaborada política sobre suas contribuições voluntárias, inclusive aquelas relacionadas às atividades políticas, a ser aprovada pelo conselho de administração e executada pela diretoria, contendo princípios e regras claros e objetivos.

5.5.2 - A política deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas.

5.5.3 - A política sobre contribuições voluntárias das companhias controladas pelo Estado, ou que tenham relações comerciais reiteradas e relevantes com o Estado, deve vedar contribuições ou doações a partidos políticos ou pessoas a eles ligadas, ainda que permitidas por lei.

C&S projetos e mercado

C&S Projetos e Mercado  
Rua José do Patrocínio, 176 – Jd. Brasil  
Campinas, SP, Brasil