

GT INTERAGENTES

**CÓDIGO**   
**BRASILEIRO DE**  
**GOVERNANÇA**  
**CORPORATIVA**



**COMPANHIAS ABERTAS**





**GT INTERAGENTES**

# **CÓDIGO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

## **COMPANHIAS ABERTAS**

## GT INTERAGENTES

O Grupo de Trabalho Interagentes (GT Interagentes) é coordenado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e formado por onze das mais importantes entidades relacionadas ao mercado de capitais.

O GT Interagentes tem o objetivo de propor discussões e ações para elevar a competitividade do Brasil via melhorias do ambiente regulatório, incentivo ao incremento de fontes de financiamento de longo prazo e atração de recursos que possam assegurar condições adequadas para a expansão da atividade econômica e para o desenvolvimento do país.

### Coordenação geral

**IBGC:** Emilio Carazzai (março/2016 – presente); Sandra Guerra (março/2013 – março/2016)

### Entidades-membros

**ABRAPP:** Adriana de Carvalho Vieira e José Ribeiro Pena Neto

**ABRASCA:** Antônio Castro e Eduardo Lucano

**ABVCAP:** Marco Pisani

**AMEC:** Mauro Rodrigues da Cunha e Renato da Silva Vetere

**ANBIMA:** José Carlos Doherty, Robert J. Van Dijk e Valéria Arêas Coelho

**APIMEC:** Reginaldo Alexandre e Ricardo Martins

**BM&FBOVESPA:** Edemir Pinto e Cristiana Pereira

**BRAiN:** Luiz Roberto Calado

**IBGC:** Emilio Carazzai e Heloisa Bedicks

**IBRI:** Edmar Prado Lopes, Rodrigo Lopes da Luz, Edina Biava e Emerson Drigo

**Instituto IBMEC:** Thomás Tosta de Sá

### Entidades observadoras

**BNDES:** Bruno Aranha e Eliane Lustosa

**CVM:** Leonardo Porciúncula Gomes Pereira e Wang Horng

## CRÉDITOS

Este Código foi desenvolvido pelo Subgrupo GT Interagentes Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas.

### Coordenação do Subgrupo

**IBGC:** Marta Viegas

### Equipe Técnica

**IBGC:** Danilo Gregório e Tamara Furman

### Membros do subgrupo

**ABRAPP:** Adriana de Carvalho Vieira, Milton Luis de Araújo Leobons e Nilton Akira Yamamoto

**ABRASCA:** Elizabeth Machado, Henrique Lang e Luiz Spinola

**AMEC:** Fabio Moser e Renato da Silva Vetere

**ANBIMA:** Valéria Arêas Coelho

**APIMEC:** Reginaldo Alexandre e Ricardo Martins

**BM&FBOVESPA:** Cristiana Pereira, Maiara Madureira, Patrícia Pellini e Tiago Curi Isaac

**BRAiN:** Danilo Vivan e Luiz Roberto Calado

**IBGC:** Danilo Gregório, Gustavo Moraes Stolagli, Marta Viegas e Tamara Furman

**IBRI:** Edina Biava e Emerson Drigo

### Observadores

**BNDES:** Álvaro Braga Lourenço, André Estelita, Leandro Ravache e Walter Bastos

**CVM:** Diego Paixão, Rafael Hotz Arroyo e Wang Horng

G892c Grupo de Trabalho Interagentes.

Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas / Grupo de Trabalho Interagentes; coordenação Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

64 p.

ISBN: 978-85-99645-45-1

1. Governança corporativa. 2. Empresa de capital aberto. I. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. II. Título.

CDD-658.4

## Agradecimentos

Aos membros do GT Interagentes, em especial seus coordenadores Sandra Guerra e Emílio Carazzai, e aos presidentes das entidades-membros e observadoras, pela orientação e suporte dados durante todo o processo.

À coordenadora do Subgrupo, Marta Viegas, e aos membros do Subgrupo, que dedicaram *pro bono* seu tempo para os estudos sobre o conceito “pratique ou explique”, os códigos em outros países, a estruturação e o desenvolvimento deste *Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas* e, em última instância, o desenvolvimento da governança corporativa no Brasil.

Aos membros dos times revisores dos capítulos deste Código, que trabalharam ao lado do Subgrupo e doaram valiosas horas de trabalho para a estruturação e a revisão de cada um dos capítulos, a saber:

**Capítulo 1 – Acionistas:** Coordenadores-redatores: AMEC (Felipe Demori Claudino e Renato da Silva Vetere; Integrantes: ABRASCA (Alessandra Araripe, Elizabeth Machado, Ellen Deuter Barbosa e Henrique Lang); (Alessandra Borges, Maiara Madureira, Patrícia Pellini e Tiago Curi Isaac); IBGC (Gustavo Moraes Stoglagli, Maria Helena Santana, Marta Viegas, Matheus Rossi); e IBRI (Edina Biava e Emerson Drigo); Observadores: BNDES (Álvaro Braga Lourenço, Mariana Weguelin e Leandro Ravache) e CVM (Camila Rossini Pantera, Cláudio do Rego Barros Benevides, Diego Paixão, Fernando D’Ambros Lucchesi e Wang Horng).

**Capítulo 2 – Conselho de Administração:** Coordenadores-redatores: ABRASCA (Elizabeth Machado e Henrique Lang) e BM&FBOVESPA (Maiara Madureira e Patrícia Pellini); Integrantes: ABRASCA (Rodrigo dos Reis Maia e Yara Piauilino); AMEC (André Ribeiro de Aquino Figueiredo Mello); BM&FBOVESPA (Alessandra Borges e Tiago Curi Isaac); BRAiN (Luiz Roberto Calado); IBGC (Adriane de Almeida, Gilberto Mifano, Marta Viegas e Paulo Vasconcellos); e IBRI (Edina Biava e Emerson Drigo); Observadores: BNDES (Álvaro Braga Lourenço, Leandro Ravache e Leonardo Ferreira) e CVM (Camila Rossini Pantera, Claudia Hasler, Diego Paixão, Fernando D’Ambros Lucchesi, Paula Sarno e Vinicius Almeida Janela)

**Capítulo 3 – Diretoria:** **Coordenadores-redatores:** ABRASCA (Elizabeth Machado e Henrique Lang) e BM&FBOVESPA (Maiara Madureira e Patrícia

Pellini); Integrantes: ABRASCA (Rodrigo dos Reis Maia e Yara Piauilino); AMEC (André Ribeiro de Aquino Figueiredo Mello); BM&FBOVESPA (Alessandra Borges e Tiago Curi Isaac); IBGC (Carlos Eduardo Lessa Brandão, Danilo Gregório, Marta Viegas e Gilberto Mifano); e IBRI (Edina Biava e Emerson Drigo); Observadores: BNDES (Álvaro Braga Lourenço, Leandro Ravache e Rafael Piffer) e CVM (Camila Rossini Pantera, Claudia Hasler, Diego Paixão, Fernando D'Ambros Lucchesi e Paula Sarno)

**Capítulo 4 – Órgãos de Fiscalização e Controle:** Coordenadores-redatores: IBGC (Gustavo Moraes Stolagli) e APIMEC (Reginaldo Alexandre); Integrantes: ABRAPP (Nilton Akira Yamamoto); ABRASCA (Elizabeth Machado, Henrique Lang, Maira Blini de Carvalho e Rafaela Zanco Felipe); AMEC (Eduardo Figueiredo, Tatiana Yano e Tiago Rodrigues); BM&FBOVESPA (Alessandra Borges, Maiara Madureira, Patrícia Pellini e Tiago Curi Isaac); BRAiN (Luiz Roberto Calado); IBGC (José Luiz Munhós, Marta Viegas e Tamara Furman); e IBRI (Edina Biava e Emerson Drigo); Observadores: BNDES (Álvaro Braga Lourenço, Leandro Ravache, Miguel Nabuco e Vinícius Seval) e CVM (Fernando D'Ambros Lucchesi, Marcelo Firmino dos Santos, Rafael Hotz Arroyo, Vinicius Almeida Janela e Wang Horng)

**Capítulo 5 – Ética e Conflito de Interesses:** Coordenadores-redatores: AMEC (Felipe Demori Claudino e Renato Vetere); Integrantes: ABRASCA (Alessandra Ara-ripe, Elizabeth Machado, Ellen Deuter Barbosa e Henrique Lang); BM&FBOVESPA (Alessandra Borges, Maiara Madureira, Patrícia Pellini e Tiago Curi Isaac); IBGC (Carlos Eduardo Lessa Brandão, Marta Viegas, Nelson Raso e Rodrigo Lima); e IBRI (Edina Biava e Emerson Drigo); Observadores: BNDES (Álvaro Braga Lourenço, Leandro Ravache e Walter Bastos) e CVM (Camila Rossini Pantera, Diego Paixão, Fernando D'Ambros Lucchesi e Vinicius Almeida Janela)

Finalmente, aos membros do Banco Mundial/IFC, Oliver James Orton, Alexander S. Berg e Ralitz Germanova, por compartilharem sua visão internacional para enriquecimento das discussões do Subgrupo.



# SUMÁRIO

Prefácio .....	9
Apresentação .....	13
<b>Capítulo 1 – Acionistas .....</b>	<b>19</b>
1.1 Estrutura acionária .....	19
1.2 Acordos de acionistas.....	20
1.3 Assembleia geral.....	20
1.4 Medidas de defesa .....	22
1.5 Mudança de controle .....	23
1.6 Manifestação da administração nas OPAs .....	24
1.7 Política de destinação de resultados .....	25
1.8 Sociedades de economia mista .....	26
<b>Capítulo 2 – Conselho de Administração .....</b>	<b>29</b>
2.1 Atribuições .....	29
2.2 Composição do conselho de administração.....	30
2.3 Presidente do conselho.....	34
2.4 Avaliação do conselho e dos conselheiros.....	35
2.5 Planejamento da sucessão .....	36
2.6 Integração de novos conselheiros .....	37
2.7 Remuneração dos conselheiros de administração.....	37
2.8 Regimento interno do conselho de administração .....	39
2.9 Reuniões do conselho de administração .....	40

<b>Capítulo 3 – Diretoria .....</b>	<b>43</b>
3.1 Atribuições .....	43
3.2 Indicação dos diretores.....	44
3.3 Avaliação do diretor-presidente e da diretoria .....	45
3.4 Remuneração da diretoria.....	46
<b>Capítulo 4 – Órgãos de Fiscalização e Controle .....</b>	<b>49</b>
4.1 Comitê de auditoria .....	49
4.2 Conselho fiscal .....	50
4.3 Auditoria independente.....	51
4.4 Auditoria interna.....	52
4.5 Gerenciamento de riscos, controles internos e integridade/conformidade ( <i>compliance</i> ).....	53
<b>Capítulo 5 – Ética e Conflito de Interesses .....</b>	<b>57</b>
5.1 Código de conduta e canal de denúncias .....	57
5.2 Conflito de interesses .....	59
5.3 Transações com partes relacionadas .....	60
5.4 Política de negociação de valores mobiliários .....	62
5.5 Política sobre contribuições e doações.....	62

## PREFÁCIO

Na tarde de 8 de março de 2013, líderes de algumas das mais relevantes instituições do mercado de capitais brasileiro reuniram-se para discutir a criação de uma agenda positiva de governança corporativa. Mesmo que não houvesse alinhamento sobre ações prioritárias, o entendimento comum era de que o país precisava promover um avanço em seus regramentos de governança. Havia a impressão de que a posição de vanguarda que o Brasil ostentava até meados da década passada havia se perdido, ao mesmo tempo que outros mercados apresentaram evoluções significativas; e a crise econômica que se instalava exigia uma resposta dos agentes de mercado em benefício da atratividade de investimentos.

Dessa percepção surgiu o Grupo de Trabalho Interagentes (GT Interagentes), uma coalização formada por representantes de onze entidades relacionadas ao mercado de capitais. O *Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas* pode ser considerado como sua maior contribuição para o mercado brasileiro até o momento.

A adoção de boas práticas de governança corporativa é um fator crítico para decisão de investimento e, portanto, para atração de capitais. Nesse sentido, é possível identificar uma relação importante entre a maior qualidade de proteção aos acionistas e o tamanho do mercado de capitais de um determinado país, definido a partir do número de empresas que abrem o capital e do valor de mercado das empresas listadas em bolsa. Por outro lado, um sistema de governança corporativa frágil, com baixo nível de proteção aos acionistas, está associado a custos de capital mais elevados para as companhias e para o mercado como um todo. Portanto, para atrair os recursos necessários para o crescimento do país, é crucial que o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro seja acompanhado do fortalecimento das práticas de governança corporativa.

A observação da tendência internacional de regulação de práticas de governança corporativa por meio da abordagem conhecida como “aplique ou explique” ou “pratique ou explique” (“*apply or explain*” e suas variantes, como “*comply or explain*”, “*if not, why not*”) foi o que levou o GT Interagentes a constituir um subgrupo, em maio de 2014, com a missão de discutir convergências de diretrizes para adoção de uma abordagem semelhante no Brasil.

Este documento resulta de um extenso trabalho conduzido por esse subgrupo, sob a coordenação de Marta Viegas, membro do conselho de administração do IBGC. O esforço levou mais de dois anos e consumiu pelo menos 1.550 homens-hora de trabalho, considerando somente reuniões presenciais e conferências telefônicas realizadas pelo subgrupo, sem contar o tempo de análises individuais, atividades internas em cada entidade, busca de alinhamento entre os participantes e o processo de redação e revisão propriamente dito.

O objetivo original do subgrupo era mais singelo: propor um conjunto mínimo de princípios de governança corporativa, que as onze entidades seriam unânimes em classificar como fundamentais para o Brasil. Porém, ao se debruçar sobre o assunto, o subgrupo identificou 56 mercados que haviam adotado códigos “nacionais” de governança corporativa, assim denominados os códigos tidos como as referências em suas jurisdições. Destes, ao menos 45 indicavam seguir o modelo “aplique ou explique”, atendendo a exigências legais, regulatórias, de listagem em bolsa de valores ou ainda outros comandos de autorregulação.

O levantamento convenceu as entidades-membros do GT Interagentes da importância de conceber um código especificamente para as companhias abertas brasileiras. Afinal, em tempos de investimentos globais, é preciso que o Brasil retome a sua posição de destaque em matéria de governança corporativa e dê aos investidores clareza sobre as regras que são seguidas pelas companhias que captam recursos no mercado de capitais. Para isso, foi necessário revisar o patamar atual das práticas de governança corporativa adotadas no país, considerando que códigos de outros mercados já o ultrapassaram e que o Brasil, como signatário dos Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE, aspira a atingir, no mínimo, o padrão reconhecido internacionalmente.

Para a estrutura do *Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas*, foi escolhido o modelo “aplique ou explique” do *Código ABRASCA de Autorregulação e Boas Práticas das Companhias Abertas*, pela experiência e conhecimento acumulados pela entidade na supervisão e *enforcement* de seu próprio código. Para servir de base para o conteúdo, foi eleito o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC, por apresentar um grau reconhecidamente elevado de exigência e por estar atualizado – a última revisão do Código do IBGC foi concluída em novembro de 2015. O documento final reflete, assim, uma convergência construtiva entre os dois códigos.

Adicionalmente às referências do código do IBGC e do código da ABRASCA, para a definição do patamar de governança desejável no documento do GT Interagentes foram feitas pesquisas em códigos nacionais de dezoito mercados, selecionados, entre outros critérios, pela relevância e tamanho do mercado de capitais e pela competição com o Brasil na atratividade de investimentos. Fizeram parte da análise Alemanha, África do Sul, Argentina, Austrália, Chile, Colômbia, Espanha, França, Hong Kong, Japão, Malásia, México, Peru, Reino Unido, Rússia, Suécia, Singapura e Tailândia, além do código do G20/OCDE.



# APRESENTAÇÃO



Este *Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas* (Código) foi produzido pelo Grupo de Trabalho Interagentes (GT Interagentes), coordenado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e formado por onze das mais importantes entidades relacionadas ao mercado de capitais.

O GT Interagentes tem o objetivo de propor discussões e ações para elevar a competitividade do Brasil via melhorias do ambiente regulatório, incentivo ao incremento de fontes de financiamento de longo prazo e atração de recursos que possam assegurar condições adequadas para a expansão da atividade econômica e para o desenvolvimento do país.

## **Aplique ou Explique**

Em linha com os principais códigos de governança corporativa no mundo, o modelo do Código segue a abordagem conhecida como “aplique ou explique”.

O modelo “aplique ou explique” é amplamente aceito e reconhecido internacionalmente como o que melhor se adequa a códigos de práticas de governança corporativa. Esse sistema reconhece que a prática da governança corporativa é uma jornada e não deve se traduzir em um modelo rígido de regramento aplicável igualmente a todas as companhias. Pelo contrário, ele é principiológico e flexível, dando às companhias a liberdade para explicar a eventual não adoção de determinada prática.

O propósito do modelo “aplique ou explique” é permitir que o mercado decida se as práticas adotadas por determinada companhia são adequadas em vista dos padrões de governança do Código, do estágio de desenvolvimento da companhia e das explicações fornecidas.

O Código se divide em “Princípios”, “Fundamentos” e “Práticas Recomendadas”. Os Princípios estabelecem condutas que traduzem a essência dos valores de governança corporativa refletidos no Código. Os Fundamentos embasam e explicam os Princípios. As Práticas Recomendadas são as regras de conduta que derivam dos Princípios.

As companhias devem aplicar os Princípios e Práticas Recomendadas e relatar ao mercado como elas o fizeram. Ao decidir não aplicar qualquer Princípio ou Prática Recomendada, as companhias devem explicar os motivos dessa decisão. As descrições e explicações devem ser redigidas em linguagem acessível, de forma transparente, completa, objetiva e precisa, para que acionistas, investidores e demais partes interessadas possam, criteriosamente, formar sua avaliação a respeito da companhia.

Ao descrever ou dar uma explicação a respeito de determinado Princípio ou Prática Recomendada, as companhias devem refletir sobre os seguintes aspectos, entre outros: (i) a consistência entre as práticas efetivamente adotadas pela companhia e o Princípio e o Fundamento que dão origem à Prática Recomendada no Código; (ii) as circunstâncias e as razões para as práticas efetivamente adotadas pela companhia; (iii) todas e quaisquer ações mitigantes e salvaguardas adotadas para fazer face a eventuais riscos oriundos da não aderência ao Princípio ou Prática Recomendada; (iv) as análises realizadas pelo conselho de administração para embasar a decisão sobre a não adoção; e (v) a intenção de a companhia vir a aplicar o Princípio ou a Prática Recomendada no futuro, com explanação sobre a expectativa temporal, caso aplicável.

As descrições e explicações devem ser disponibilizadas conforme instruído em regulamentação específica publicada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A título de elucidação, este Código disponibiliza “Orientações”, que são indicações exemplificativas (não exaustivas) daquilo que se espera como conteúdo de explicações no caso de desvio das disposições do Código.

Finalmente, convém enfatizar a importância dos pilares básicos da boa governança corporativa, que estão por trás dos Princípios, Fundamentos e Práticas Recomendadas deste Código às companhias reguladas.

Os pilares básicos formam o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança. Eles permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros. São eles:

**Transparência:** Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da companhia.

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

**Prestação de Contas (accountability):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

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

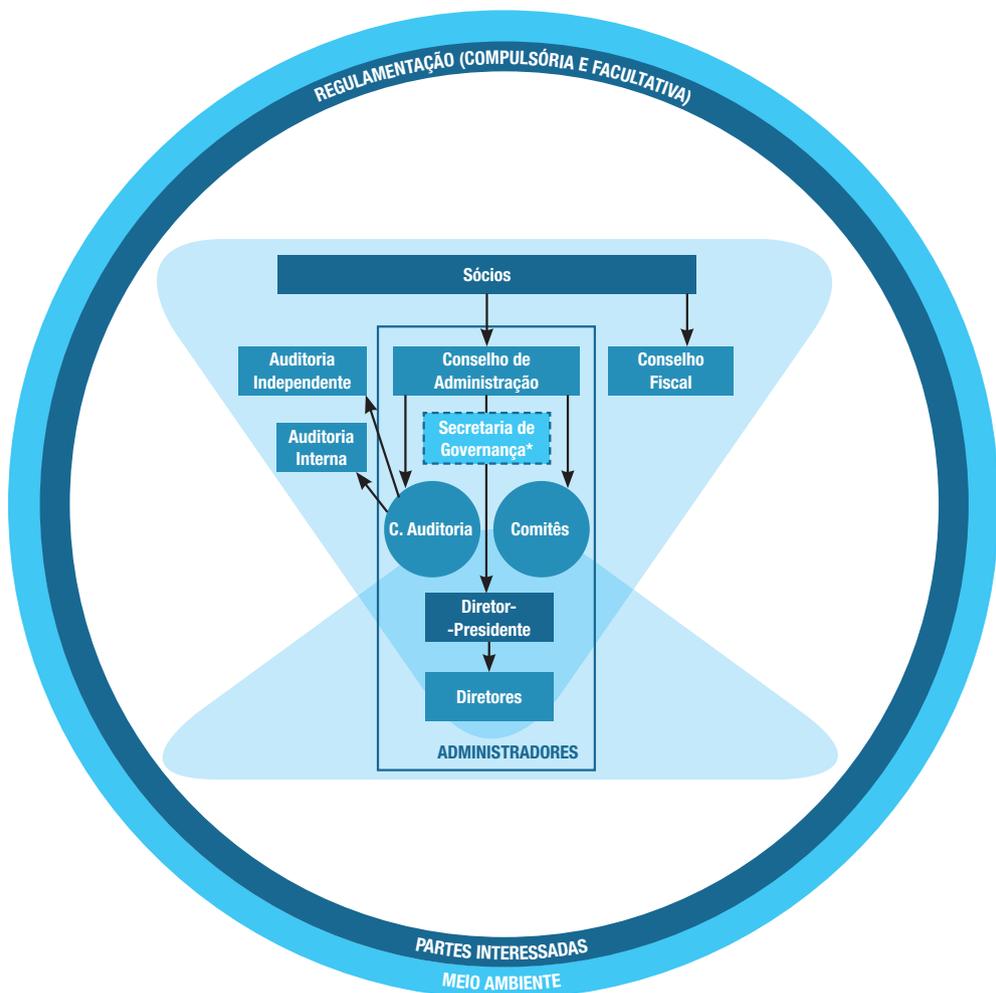
## Estrutura do Código

O conteúdo deste Código está distribuído em cinco capítulos: **1.** Acionistas; **2.** Conselho de Administração; **3.** Diretoria; **4.** Órgãos de Fiscalização e Controle; e **5.** Ética e Conflito de Interesses.

Os quatro primeiros capítulos apresentam fundamentos e práticas para os órgãos que compõem o sistema de governança das organizações (Figura 1), enquanto o quinto trata de padrões de conduta e comportamento aplicáveis a um ou mais agentes. Nele também são propostas políticas e práticas destinadas a, entre

outras finalidades, prevenir e administrar conflitos de interesses e o uso indevido de ativos e informações relativas à organização.

**Figura 1.** Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



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

## Documentos Corporativos

O Código recomenda às companhias a adoção dos seguintes documentos para formalizar as Práticas Recomendadas:

- Código de Conduta (ver 5.1 e 5.1.2)
- Política para Contratação de Serviços Extra-auditoria (ver 4.3.1)
- Política de Destinação de Resultados (ver 1.7)
- Política de Gerenciamento de Riscos (ver 4.5.1)
- Política de Indicação e Preenchimento de Cargos de Conselho de Administração (ver 2.2.2)
- Política de Negociação de Valores Mobiliários (ver 5.4.1)
- Política de Remuneração (ver 3.4.1)
- Política de Transações com Partes Relacionadas (ver 5.3)
- Política sobre Contribuições e Doações (ver 5.5.1)
- Plano de Sucessão do Diretor-Presidente (ver 2.5.1)
- Regimento Interno do Conselho de Administração (ver 2.8.1)
- Regimento Interno do Conselho Fiscal (ver 4.2.1)
- Regimento Interno da Diretoria (ver 3.1.2)

Todos esses documentos devem ser aprovados pelo conselho de administração (ou conselho fiscal, no caso específico do seu regimento). Além disso, com exceção do Plano de Sucessão do Diretor-Presidente, devem ser disponibilizados no sistema Empresas.NET e no *website* das companhias para conhecimento do mercado.

Embora as políticas corporativas estejam listadas de forma individualizada, nada impede que sejam todas ou parte delas dispostas em um único documento, como uma Política Integrada de Governança Corporativa.



# 1

## ACIONISTAS

### 1.1 ESTRUTURA ACIONÁRIA

#### Princípio

Cada ação deve dar direito a um voto.

#### Fundamento

Estruturas acionárias aderentes ao princípio “uma ação, um voto” promovem o alinhamento de interesses entre todos os acionistas, ao fazer com que o poder político, representado pelo direito de voto, seja proporcional aos direitos econômicos atribuídos às ações.

#### Prática Recomendada

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

#### Orientações

No caso de não adoção do princípio “uma ação, um voto”, ou de emissão de mais de uma espécie ou classe de ações, os diretores devem explicar de forma transparente as razões que levaram a companhia a adotar outras estruturas acionárias, incluindo, por exemplo:

- a) a descrição da estrutura acionária atual e dos direitos políticos e econômicos de cada espécie ou classe de ações;
- b) a forma como o controle é exercido; e
- c) eventuais mecanismos que mitiguem a assimetria de direitos políticos e econômicos.

## 1.2 ACORDOS DE ACIONISTAS

### Princípio

Os acordos de acionistas não devem transferir para os acionistas signatários as decisões nas matérias de competência do conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal.

### Fundamento

A transferência para os acionistas das decisões nas matérias de competência do conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal, especialmente por meio de reuniões prévias ou mecanismos similares, nos quais os acionistas signatários do acordo emitem instruções de voto nesses órgãos, pode vir a reduzir o papel desses colegiados como fóruns de discussão e deliberação.

### Prática Recomendada

**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.

### Orientação

No caso de não adoção desse princípio ou da prática recomendada, os diretores devem solicitar e fornecer as explicações dos acionistas signatários sobre as razões que os levaram a transferir para si as decisões nas matérias de competência do conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal, abordando, por exemplo, as características específicas da estrutura de controle da companhia (tais como controle compartilhado, minoritário ou gerencial) que poderiam justificar tal prática e a eventual existência de mecanismos de mitigação.

## 1.3 ASSEMBLEIA GERAL

### Princípio

A administração deve buscar o engajamento dos acionistas, favorecer a presença em assembleia geral e o correto entendimento das matérias a serem deliberadas,

bem como facilitar a indicação e eleição de candidatos ao conselho de administração e conselho fiscal.

## Fundamento

A assembleia geral é um momento relevante de prestação de contas e exercício de transparência pela administração, e oportunidade valiosa para que os acionistas possam contribuir com a companhia, apresentando ideias e opiniões.

O cumprimento das formalidades legais de convocação e informação dos acionistas pode não ser suficiente para o exercício informado do direito de voto. É importante que haja abertura da companhia para permitir um melhor entendimento de questões mais complexas.

A indicação de candidatos e o voto na eleição de membros do conselho de administração e do conselho fiscal é um dos direitos políticos mais importantes dos acionistas. Assegurar sua eficácia significa não apenas cumprir a lei, mas também garantir que as candidaturas tenham a devida divulgação para que cada acionista possa instruir seu voto.

## Práticas Recomendadas

- 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.

## Orientações

Como principal líder da administração da companhia, é recomendável que o presidente do conselho de administração presida a assembleia geral. Caso ele tenha interesse conflitante com o da companhia em função das matérias da ordem do dia, hipótese em que por lei deverá declarar-se conflitado, recomenda-se que outro membro não conflitado do conselho de administração presida a assembleia geral.

Recomenda-se que o diretor-presidente e o diretor de relações com os investidores, bem como outros membros dos órgãos sociais (conselho de administração,

diretoria, conselho fiscal, comitê de auditoria, etc.) estejam presentes na assembleia geral ordinária, para realizar a exposição sobre a condução dos negócios da companhia e, caso necessário, prestar esclarecimentos.

## 1.4 MEDIDAS DE DEFESA

### Princípio

Medidas de defesa, caso sejam adotadas pela companhia, devem ter como objetivo prevenir aquisições oportunistas de parcelas significativas de capital da companhia em momentos desfavoráveis de mercado, preservando a liquidez ou maximizando o valor das ações, em benefício de todos os acionistas.

### Fundamento

Em companhias com dispersão da base acionária, uma participação relevante no capital votante, em alguns casos até mesmo inferior a 30%, tende a ser suficiente para que seu titular exerça o poder de controle. As medidas de defesa adequadamente estruturadas, seguindo o princípio e as práticas recomendadas abaixo, são instrumentos úteis para preservar a liquidez, promover a dispersão acionária e assegurar o tratamento equitativo de todos os acionistas.

Ao prevenir aquisições significativas em momentos desfavoráveis de mercado, essas medidas tendem a possibilitar que os administradores tenham condições de agir no melhor interesse da companhia e na busca de melhores termos para todos os acionistas.

### Práticas Recomendadas

- 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.

## Orientações

Em relação ao item 1.4.1, a companhia deve apontar as análises realizadas pelo conselho de administração e, na ausência destas, explicar as razões para não adotar a prática.

No que se refere ao item 1.4.3, na hipótese de previsão estatutária de acréscimo de prêmios acima do valor econômico ou de mercado das ações, a companhia deve apresentar seus argumentos e explicações dos motivos que a levaram a entender não ser tal acréscimo substancial.

## 1.5 MUDANÇA DE CONTROLE

### Princípio

Independentemente da forma jurídica e dos termos e condições negociados para a transação que der origem à mudança de controle, todos os acionistas da companhia objeto da transação devem ser tratados de forma justa e equitativa.

### Fundamento

Transações que resultam na mudança do controle acionário tendem a ser complexas, podendo envolver reorganizações societárias, aumentos de capital, alienação ou aquisição do controle dentro ou fora do grupo de controle e outras situações, sendo que o mero cumprimento da lei não assegura necessariamente que todos os acionistas das companhias objeto da transação sejam tratados de forma justa e equitativa em todas as situações possíveis.

Os administradores possuem um papel importante nessas transações, como parte de seus deveres fiduciários, ainda que a lei ou o estatuto social imponham

limites a sua capacidade de intervir em todas as transações, muitas das quais decorrem do direito do acionista de negociar livremente suas ações.

## Prática Recomendada

**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.

## 1.6 MANIFESTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NAS OPAs

### Princípio

O conselho de administração deve orientar os acionistas quanto às OPAs a eles dirigidas.

### Fundamento

O conselho de administração possui visão privilegiada acerca dos aspectos relevantes para a tomada de decisão quanto à aceitação de uma OPA pelos acionistas. Assim, a manifestação do conselho de administração em qualquer OPA tendo por objeto ações e valores mobiliários conversíveis por permutáveis por ações de emissão da companhia é extremamente útil e dá efetividade ao cumprimento do dever fiduciário dos membros do conselho de administração perante a companhia e todos os acionistas.

## Prática Recomendada

**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 valo-

res mobiliários conversíveis por permutáveis por ações de emissão da companhia, o qual deverá conter, entre outras informações relevantes, opinião da administração sobre eventual aceitação da OPA e sobre o valor econômico da companhia.

## Orientação

No caso de não adoção da prática recomendada, a companhia deve explicar as razões e motivos da ausência de previsão, no estatuto social, de que o conselho de administração deve dar seu parecer com relação a qualquer OPA.

## 1.7 POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DE RESULTADOS

### Princípio

A política de destinação de resultados da companhia deve respeitar as características econômico-financeiras do negócio – geração de caixa e necessidade de investimentos – e ser do conhecimento de todos os interessados, acionistas e investidores.

### Fundamento

A existência e divulgação de uma política de destinação de resultados que respeite as características econômico-financeiras do negócio permite aos acionistas, investidores e demais interessados, melhor avaliar a companhia, para fins da tomada de decisões de investimento e de outras transações com a companhia, contribuindo para a geração de valor e redução do custo de captação da companhia.

A estrutura de capital da companhia, bem como sua política de destinação de resultados, deve propiciar a distribuição do máximo possível aos acionistas sem comprometer os investimentos necessários para a persecução adequada do objeto social.

### Prática Recomendada

**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 SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA

### Princípio

A orientação das atividades da companhia pelo acionista controlador, de modo que atenda ao interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, deve ser conciliada com os interesses dos demais acionistas e investidores nos valores mobiliários da companhia.

### Fundamento

A permissão facultada pelo artigo 238 da Lei 6.404/76, para que o acionista controlador possa orientar as atividades da companhia de modo que atenda ao interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, não exime o acionista controlador e os administradores da companhia de suas responsabilidades e deveres fiduciários, entre os quais evitar agir em conflito de interesses e evitar o abuso de poder de controle.

### Práticas Recomendadas

- 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.

## Orientação

Além de identificar clara e precisamente o interesse público que justificou a criação da sociedade de economia mista, em capítulo específico do estatuto social, a diretoria deve explicar com clareza como e com que frequência o conselho de administração monitora as atividades da companhia, descrever as 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, bem como reportar anualmente a evolução histórica dos custos e valores ressarcidos em cada exercício social.



# CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

# 2

## 2.1 ATRIBUIÇÕES

### Princípio

O conselho de administração deve exercer suas atribuições considerando os interesses de longo prazo da companhia, os impactos decorrentes de suas atividades na sociedade e no meio ambiente e os deveres fiduciários de seus membros, atuando como guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da companhia.

### Fundamento

O conselho de administração é o órgão central do sistema de governança corporativa, sendo responsável por exercer o papel de guardião dos princípios, dos valores, do objeto social e do sistema de governança da companhia, prevenir e administrar conflitos de interesses e buscar que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a companhia e ao risco a que está exposta.

### Prática Recomendada

**2.1.1** O conselho de administração deve, sem prejuízo de outras atribuições legais, estatutárias e de outras práticas previstas neste Código:

- (i) definir 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 (ver capítulo 4);

- (iii) definir os valores e princípios éticos da companhia e zelar pela manutenção da transparência da companhia no relacionamento com todas as partes interessadas (ver capítulo 5);
- (iv) rever anualmente o sistema de governança corporativa, visando a aprimorá-lo.

## Orientações

Para o cumprimento da prática recomendada no item 2.1.1, a companhia deve descrever, de forma detalhada, a atuação do conselho de administração em relação a cada um dos itens acima.

Em relação ao subitem (i) do item 2.1.1, caso o conselho de administração não considere, na definição da estratégia de negócios, os impactos da atividade da companhia na sociedade e no meio ambiente, deverá justificar por que não o faz.

Sem prejuízo da explicação sobre a atuação do conselho de administração, a companhia deve, em relação às práticas recomendadas nos subitens (ii) e (iii) do item 2.1.1, descrever sua adoção ou não de forma pontual, quando da explicação a ser apresentada acerca de cada um dos princípios ou recomendações práticas constantes dos capítulos 4 e 5.

No tocante à prática recomendada no subitem (iv) do item 2.1.1, a companhia deverá descrever os procedimentos implementados e os órgãos envolvidos para a revisão e o aprimoramento do sistema de governança corporativa.

## 2.2 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### Princípio

O conselho de administração deve ter membros de perfil diversificado, número adequado de conselheiros independentes, e tamanho que permita a criação de comitês, o debate efetivo de ideias e a tomada de decisões técnicas, isentas e fundamentadas.

## Fundamento

A diversidade de perfis no conselho de administração permite que a companhia se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança.

O número de membros do conselho de administração depende do setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de existência da companhia e necessidade de criação de comitês, permitindo, assim, um debate efetivo de ideias.

Um número excessivo de membros no conselho de administração pode, além de ocasionar um custo significativo para a companhia, dificultar a tomada de decisões efetiva e tempestiva em vista da necessidade de manifestação de todos os membros. Por outro lado, um conselho de administração com número muito reduzido de membros pode fazer com que não haja uma análise adequada de diversos pontos de vista, dificultando, ainda, a formação de comitês de assessoramento.

A existência de um adequado número de conselheiros independentes permite ao conselho de administração melhor prevenir e administrar conflitos de interesses, a fim de que esse órgão possa atuar de forma isenta e imparcial, visando à criação e preservação de valor para a companhia como um todo.

## Práticas Recomendadas

**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. São consideradas situações que podem comprometer a independência do membro do conselho de administração, sem prejuízo de outras:
  - a) ter atuado como administrador ou empregado da companhia, de acionista com participação relevante ou de grupo

de controle, de auditoria independente que audite ou tenha auditado a companhia, ou, ainda, de entidade sem fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da companhia ou de suas partes relacionadas;

- b) ter atuado, seja diretamente ou como sócio, acionista, conselheiro ou diretor, em um parceiro comercial relevante da companhia;
- c) possuir laços familiares próximos ou relações pessoais significativas com acionistas, conselheiros ou diretores da companhia; ou
- d) ter cumprido um número excessivo de mandatos consecutivos como conselheiro na companhia.

**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.

### Orientações

Quando, em decorrência da aplicação da fração de um terço prevista no item 2.2.1(i), resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro: (i) imediatamente superior, quando a fração for igual ou superior a 0,5 (cinco décimos); ou (ii) imediatamente inferior, quando a fração for inferior a 0,5 (cinco décimos).

Em relação à prática recomendada no item 2.2.1(ii), cabe ao conselho de administração como um todo avaliar se determinado conselheiro pode ou não ser

considerado independente. Para subsidiar a análise, o presente documento estabelece um rol exemplificativo de situações que podem comprometer a independência do conselheiro.

Ao analisar se determinado conselheiro é independente, a companhia não fica adstrita aos critérios estabelecidos neste documento. Assim, o conselho de administração pode considerar que um membro é independente, apesar de se enquadrar em uma das situações acima estabelecidas, devendo, nesse caso, justificar sua decisão. Da mesma forma, é possível que um membro não seja considerado independente em razão de uma determinada situação não prevista acima, devendo a companhia divulgar essa razão.

A prática recomendada no item 2.2.2 estabelece que os requisitos e critérios para a indicação de membros do conselho de administração devem estar formalizados em uma política da companhia.

Na hipótese de não haver formalização desses requisitos por meio de uma política de indicação, a companhia deve explicar as razões pelas quais não o faz.

É possível também que a companhia estabeleça os critérios já mencionados no estatuto social ou em outro documento, devendo, nesse caso, explicar os outros meios pelos quais a prática recomendada é implementada.

Em relação aos subitens (i) e (ii), todos devem, em regra, estar previstos na política de indicação, uma vez que devem ser observados quando da indicação de membros do conselho de administração. Nesse sentido, caso a referida política não preveja o conteúdo relacionado a um dos referidos subitens, deve esclarecer por que não o faz.

Ainda em relação ao item 2.2.2, a companhia deverá explicar como a política de indicação é efetivamente implementada no dia a dia da companhia, descrevendo como se dá o processo para a indicação de membros do conselho de administração e indicando a participação de outros órgãos da companhia, inclusive do comitê de nomeação ou indicação.

## 2.3 PRESIDENTE DO CONSELHO

### Princípio

O presidente do conselho deve coordenar as atividades do conselho de administração buscando a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros, servindo de elo entre o conselho de administração e o diretor-presidente.

### Fundamento

O presidente do conselho tem a responsabilidade de buscar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros. A coordenação do presidente, assegurando que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos, aliada ao seu relacionamento com o diretor-presidente e à diversificação na composição do conselho, ao treinamento contínuo e à avaliação periódica, é ferramenta que pode contribuir para uma dinâmica agregadora no conselho de administração.

Diante dos papéis do presidente do conselho e do diretor-presidente, a acumulação das duas funções por uma mesma pessoa acaba por promover a concentração de poderes, prejudicando o cumprimento do dever do conselho de administração de monitoramento da atuação da diretoria.

### Prática Recomendada

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

### Orientações

A coordenação das atividades do conselho é a principal atribuição do presidente do conselho, de forma que o cumprimento do princípio acima, *a priori*, dispensa explicação adicional às informações exigidas na regulação da CVM, salvo em caso de desvio.

Se a companhia não adotar a prática recomendada no item 2.3.1, deve esclarecer por que não o faz, descrevendo eventuais práticas alternativas que evitem que a concentração de poderes de presidente do conselho e diretor-presidente prejudique o monitoramento da atuação da diretoria pelo conselho de administração.

## 2.4 AVALIAÇÃO DO CONSELHO E DOS CONSELHEIROS

### Princípio

O conselho de administração deve estabelecer mecanismos de avaliação periódica de desempenho que contribuam para sua efetividade e para o aperfeiçoamento da governança da companhia.

### Fundamento

A avaliação do conselho e dos conselheiros contribui para que o conselho seja efetivo e que a governança da companhia seja aperfeiçoada. Por meio de uma avaliação efetiva do desempenho do conselho de administração e de seus membros, é possível a identificação dos pontos fortes e dos de melhoria do conselho, como órgão colegiado, e de cada conselheiro, individualmente.

### Prática Recomendada

**2.4.1** A companhia deverá 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.

### Orientações

Em relação ao alcance da avaliação, caso ela ocorra, mas não abranja algumas das pessoas previstas no item 2.4.1, a companhia deve esclarecer por que não realiza um processo de avaliação específico para elas.

Para permitir a verificação da adoção do princípio e da prática recomendada, a diretoria deverá complementar as informações exigidas no Formulário de Referência acerca da avaliação do conselho de administração e justificar, caso aplicável, a inexistência de processos de avaliação, a existência de processos conduzidos com periodicidade superior a um ano ou práticas alternativas adotadas para atender ao princípio.

As informações devem explicitar se o processo considera a assiduidade no exame e no debate das matérias discutidas, a contribuição ativa no processo

decisório, e o comprometimento com o exercício das suas funções, bem como quais são os principais pontos identificados para a melhoria do órgão e as ações corretivas implementadas.

Por fim, a companhia deve esclarecer se especialistas externos participam do processo de avaliação e com qual periodicidade.

## 2.5 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

### Princípio

O conselho de administração deve zelar pela continuidade de gestão da companhia, evitando que a sucessão de seus principais líderes acabe afetando o desempenho da companhia e gerando destruição de seu valor.

### Fundamento

A elaboração de plano de sucessão tem por objetivo assegurar que, na eventual substituição do diretor-presidente, a gestão disponha de profissionais para contratação ou promoção, cuja experiência profissional e competências contribuam para o bom desempenho e para a preservação de valor da companhia.

### Prática Recomendada

**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.

### Orientações

Para permitir a verificação da adoção do princípio e da prática recomendada, a diretoria deverá divulgar as informações exigidas no Formulário de Referência acerca da implementação do plano de sucessão, justificando, se for o caso, as razões de não haver um plano de sucessão ou de a elaboração deste não ser coordenada pelo presidente do conselho de administração.

## 2.6 INTEGRAÇÃO DE NOVOS CONSELHEIROS

### Princípio

Para que possa desempenhar bem suas funções, o membro do conselho de administração deve entender o negócio da companhia.

### Fundamento

Programas de integração auxiliam os conselheiros a se familiarizarem mais rapidamente com a cultura, as pessoas e o ambiente e o modelo de negócio da companhia, contribuindo para a efetividade das discussões.

### Prática Recomendada

**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.

### Orientações

Não obstante a introdução de membros do conselho de administração por meio da apresentação às pessoas-chave e da apresentação dos temas essenciais da companhia possa ser comum, a companhia deve preocupar-se em estruturar esse procedimento, formalizando-o. Para permitir a verificação da adoção do princípio e da prática recomendada, a diretoria deverá descrever o programa de integração de novos conselheiros. Assim, caso a companhia não tenha o referido processo previamente estruturado, deve expor a razão e esclarecer quais os eventuais procedimentos alternativos adotados internamente.

## 2.7 REMUNERAÇÃO DOS CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO

### Princípio

A remuneração dos membros do conselho de administração deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da companhia com foco em sua perenidade e na criação de valor no longo prazo.

## Fundamento

A remuneração adequada dos membros do conselho de administração favorece o alinhamento de objetivos. A remuneração baseada em objetivos de curto prazo estimula conflitos de interesses.

Tendo em vista seu papel primordial de estabelecer os objetivos estratégicos da companhia, que serão implementados pela diretoria, a remuneração de seus membros deve distinguir-se da remuneração dos diretores relativamente a incentivos, métricas e prazos.

## Prática Recomendada

**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.

## Orientações

Não obstante o regime informacional referente à remuneração dos membros do conselho de administração seja amplamente tratado pela regulamentação em vigor, a permitir a verificação da adoção do princípio e da prática recomendada, a diretoria deverá complementar as informações exigidas no Formulário de Referência, fornecendo outras informações relevantes que se fizerem necessárias. A companhia que não adotar a prática de governança corporativa aqui descrita em todos os seus aspectos deve esclarecer o porquê.

Nesse sentido, em relação à prática disposta no item 2.7.1, caso a remuneração de um dos membros do conselho de administração seja distinta da remuneração dos demais membros por alguma razão não prevista neste documento, a companhia deverá divulgar qual a razão para tanto. Adicionalmente, caso a remuneração dos membros do conselho seja baseada em participação em reuniões ou atrelada a resultados de curto prazo, a companhia deverá esclarecer por que adota essa prática.

**2.8****REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO****Princípio**

A atuação do conselho de administração deve ser pautada por um documento contendo regras que normatizem sua estrutura e forma de atuação.

**Fundamento**

A formalização dos processos de funcionamento dos órgãos internos proporciona atuação em consonância com os preceitos definidos pelo estatuto social, contribuindo para o fortalecimento das práticas de governança. Da mesma forma, o estabelecimento de procedimentos internos, ao formalizar a comunicação interna, evita a assimetria informacional e o alijamento dos membros da administração, em especial do presidente do conselho e do diretor-presidente, de determinadas discussões.

Adicionalmente, a formalização da estrutura e o modo de atuação do conselho de administração permitem que os demais órgãos internos, os acionistas e demais interessados na companhia acompanhem a atuação do conselho de administração, e, assim, identifiquem qualquer atuação em desacordo com as regras previstas internamente.

**Prática Recomendada**

**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 (ver 2.3);
- (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; e
- (iv) a definição de prazo de antecedência suficiente para o recebimento dos materiais para discussão nas reuniões, com a adequada profundidade.

## Orientações

Caso a companhia não adote um regimento interno para o seu conselho de administração, deve divulgar por que não o faz, indicando, conforme aplicável, se há outro documento interno que estabeleça os processos de funcionamento do órgão. Da mesma forma, a companhia deve indicar e justificar, se o regimento interno não o fizer, quais medidas devem ser tomadas em face de situações envolvendo conflitos de interesses.

Em relação aos subitens (i) a (iv) do item 2.8.1, caso o do regimento interno não preveja o conteúdo mínimo acima relacionado, a companhia deve esclarecer por que não o faz.

## 2.9 REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### Princípio

O conselho de administração deve adotar um conjunto de ações que propicie a eficácia de suas reuniões, facilite a atuação dos conselheiros externos e dê transparência à sua atuação.

### Fundamento

A eficácia das reuniões do conselho depende de um conjunto de ações com a finalidade de favorecer a participação efetiva de seus membros, elevar o nível das discussões e contribuir para um processo mais adequado e efetivo de tomada de decisões, tais como uma frequência de reuniões adequada e a prévia definição e disponibilização do calendário, das agendas e dos materiais para preparação para as reuniões.

A atuação dos conselheiros externos, em especial a dos independentes, é melhor quando há possibilidade de articulação entre eles, longe das influências dos conselheiros internos da companhia, em sessões exclusivas.

A divulgação de atas redigidas com clareza permite que os acionistas e demais partes interessadas acompanhem as principais decisões e posições dos administradores eleitos, propiciando elementos para futuras tomadas de decisão quanto à recondução ao cargo.

## Práticas Recomendadas

- 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.

## Orientações

A companhia deve justificar se seu conselho de administração não tiver um calendário anual ou uma agenda anual temática para suas reuniões. Caso o calendário exista, mas não preveja um número de reuniões superior a seis e inferior a doze, a companhia deverá indicar suas razões.

O calendário proposto deverá indicar as datas de discussão dos assuntos mais relevantes; caso a companhia não o faça, deverá justificar tal prática, esclarecendo se se trata de prática recorrente ou de situação excepcional influenciada por determinado contexto.

A companhia deverá divulgar e justificar se não houver previsto reuniões exclusivas entre os conselheiros externos. Da mesma forma, deverá divulgar e justificar se tais reuniões, apesar de previstas, não acontecerem.

Para fins do cumprimento do item 2.9.3, a diretoria deve divulgar se o regimento interno do conselho de administração prevê a adoção dessas práticas. Em caso de desvio, a diretoria deverá justificar por que as práticas não são adotadas.



# DIRETORIA

# 3

## 3.1 ATRIBUIÇÕES

### Princípio

A diretoria deve gerir os negócios da companhia, com observância aos limites de risco e às diretrizes aprovados pelo conselho de administração.

### Fundamento

Como responsável pela gestão dos negócios, a diretoria desempenha papel central no funcionamento do sistema de governança corporativa, na medida em que cabe a ela, entre outras atribuições, implementar a estratégia definida pelo conselho de administração, bem como mecanismos, processos, programas, controles e sistemas visando a assegurar a observância aos limites de risco e às diretrizes aprovados pelo conselho de administração.

### Práticas Recomendadas

**3.1.1** A diretoria deve, sem prejuízo de suas atribuições legais e estatutárias e de outras práticas previstas neste 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 (ver 2.1.1 (ii) e capítulo 4); e
- (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 (ver capítulo 5).

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

### Orientações

Caso os limites de risco e as diretrizes aprovados pelo conselho de administração não tenham sido observados ou as estratégias por ele definidas não tenham sido implementadas, a companhia deve explicar o motivo.

No tocante à prática recomendada no item 3.1.2, se inexistir um regimento próprio da diretoria, ou se o regimento interno não atender plenamente à prática recomendada, a companhia deve explicar por que não adota essa prática, ou por que a adota de forma incompleta.

## 3.2 INDICAÇÃO DOS DIRETORES

### Princípio

O processo de indicação e preenchimento de cargos de diretoria e posições gerenciais deve visar à formação de um grupo alinhado aos princípios e valores éticos da companhia tendo em vista a diversidade, inclusive de gênero, almejando sua ocupação por pessoas com competências complementares e habilitadas para enfrentar os desafios da companhia.

### Fundamento

Um processo adequado de indicação dos diretores é de extrema importância para o sucesso na gestão dos negócios e na implementação da estratégia da companhia.

### Prática Recomendada

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

### Orientações

Para fins da prática recomendada no item 3.2.1, caso exista reserva de cargos de diretoria ou posições gerenciais para indicação direta por acionistas, em razão de acordo de acionistas, a companhia deve solicitar e fornecer as explicações dos acio-

nistas signatários sobre as razões que os levaram a adotar uma prática não recomendada, abordando, por exemplo, as características específicas da estrutura de controle da companhia (tais como controle compartilhado, minoritário ou gerencial) que poderiam justificar tal prática, bem como a eventual existência de mecanismos de mitigação, como requisitos a serem preenchidos pelas pessoas indicadas.

Caso a reserva de cargos de diretoria ou posições gerenciais para indicação direta por acionistas decorra de lei ou do estatuto social, como no caso de algumas sociedades de economia mista, a companhia deve também justificar a prática alternativa adotada, bem como a eventual existência de mecanismos de mitigação.

### 3.3 AVALIAÇÃO DO DIRETOR-PRESIDENTE E DA DIRETORIA

#### Princípio

O diretor-presidente e a diretoria devem ser avaliados com base em metas de desempenho, financeiras e não financeiras (incluindo aspectos ambientais, sociais e de governança), alinhadas com os valores e os princípios éticos da companhia.

#### Fundamento

Um processo sistemático e estruturado de avaliação do diretor-presidente e da diretoria contribui para o alcance dos objetivos estratégicos e para a promoção de um desempenho superior e consistente da companhia.

A avaliação regular do diretor-presidente e dos demais diretores e lideranças da companhia permite o reconhecimento de talentos e esforços, a recompensa dos responsáveis pelos resultados obtidos e a correção de eventuais falhas ou deficiências identificadas.

#### Práticas Recomendadas

**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.

### Orientações

Para permitir a verificação da adoção do princípio e das práticas recomendadas, a companhia deve complementar as informações exigidas no Formulário de Referência acerca dos processos de avaliação, indicando o período em que foram conduzidas as avaliações do diretor-presidente e dos demais diretores, bem como as datas das reuniões do conselho em que foi realizada a avaliação do diretor-presidente e apresentados, analisados, discutidos e aprovados os resultados da avaliação dos demais diretores.

## 3.4 REMUNERAÇÃO DA DIRETORIA

### Princípio

A remuneração dos membros da diretoria deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da companhia, com foco em sua perenidade e na criação de valor no longo prazo.

### Fundamento

A remuneração da diretoria é uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção dos diretores. Se estruturada de forma justa e compatível com as funções e os riscos inerentes a cada cargo, proporciona o alinhamento de seus interesses com os interesses de longo prazo da companhia.

### Práticas Recomendadas

**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.

### Orientação

Para permitir a verificação da adoção do princípio e das práticas recomendadas, a companhia deve complementar as informações exigidas no Formulário de Referência acerca das políticas e práticas de remuneração, fornecendo outras informações relevantes que se fizerem necessárias, incluindo a explicação do porquê de eventual não adoção do princípio ou de determinada prática.



# ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

## 4

### 4.1 COMITÊ DE AUDITORIA

#### Princípio

A companhia deve ter um comitê de auditoria estatutário, independente e qualificado.

#### Fundamento

O comitê de auditoria é um órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras, nos controles internos, no gerenciamento de riscos e *compliance*, visando à confiabilidade e integridade das informações e à proteção da companhia e de todas as partes interessadas. A exigência de que o comitê de auditoria seja criado pelo estatuto social atribui aos membros desse órgão os deveres e responsabilidades legais dos administradores, de forma coerente com a importância de suas atribuições.

#### Prática Recomendada

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<sup>1</sup>, de controles internos, financeira e de auditoria, cumulativamente; e
- (iv) possuir orçamento próprio para a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo.

## Orientações

O atendimento do critério de independência deve ser analisado à luz da definição de independência prevista no capítulo 2.

A companhia deve complementar as informações exigidas no Formulário de Referência com uma descrição do funcionamento do comitê de auditoria estatutário, a fim de demonstrar a adoção da prática recomendada. No caso de inexistência do comitê de auditoria estatutário na forma do Princípio e da Prática Recomendada acima, a companhia deve explicar as razões e as práticas alternativas que adota para o monitoramento e o controle da qualidade das demonstrações financeiras, os controles internos, o gerenciamento de riscos e *compliance*.

## 4.2 CONSELHO FISCAL

### Princípio

O conselho fiscal, se instalado, deve ser dotado dos recursos e do suporte da administração necessários para que seus membros possam desempenhar suas atribuições individuais de fiscalização independente de forma efetiva.

### Fundamento

O conselho fiscal é um órgão de fiscalização independente dos administradores para reporte aos acionistas, cujo objetivo é preservar o valor da companhia. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual para algumas matérias, apesar do caráter colegiado do órgão. O conselho fiscal não substitui

---

1. Conforme preconiza a Instrução CVM 308.

o comitê de auditoria. Enquanto este último é órgão de assessoramento com funções delegadas pelo conselho de administração, aquele é instrumento de fiscalização eleito pelos acionistas e, por lei, não se subordina ao conselho de administração nem à diretoria. Para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do conselho fiscal devem ser estabelecidas por seus membros, considerando as exigências legais, as expectativas dos acionistas e os interesses da companhia.

## Práticas Recomendadas

- 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.

## Orientações

A companhia deve complementar as informações exigidas no Formulário de Referência com uma descrição do funcionamento do conselho fiscal no período, bem como um esclarecimento de qualquer desvio em relação ao Princípio ou às Práticas Recomendadas.

Para fins do atendimento da Prática Recomendada no item 4.2.2, a divulgação das atas do conselho fiscal deve incluir os pareceres e votos dos conselheiros fiscais, dissidentes ou não, as justificativas de voto e os demais documentos elaborados por eles.

## 4.3 AUDITORIA INDEPENDENTE

### Princípio

Os auditores independentes devem reportar-se ao conselho de administração. Este deve zelar pela independência dos auditores independentes na sua atuação.

## Fundamento

A atribuição principal do auditor independente é, observadas as normas aplicáveis, opinar se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da companhia. Para isso, é importante que os auditores independentes não tenham comprometida sua independência em relação à companhia, aos administradores e aos acionistas.

## Práticas Recomendadas

**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.

## Orientações

Caso não haja uma política nos termos acima, a companhia deve explicar as razões para tanto.

## 4.4 AUDITORIA INTERNA

### Princípio

A companhia deve estruturar sua auditoria interna de maneira compatível com a dimensão, a complexidade e os riscos de seus negócios, cabendo ao conselho de administração zelar pela qualificação e independência dos profissionais da equipe de auditoria interna em relação à diretoria.

## Fundamento

A auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações nos controles internos da companhia de acordo com a política de gerenciamento de riscos e as demais normas aplicáveis e os procedimentos estabelecidos pelo conselho de administração. As companhias devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada.

## Práticas Recomendadas

- 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.

## Orientações

A companhia deve descrever o funcionamento de sua auditoria interna. As companhias que não tiverem uma área de auditoria interna vinculada ao conselho de administração devem explicar as razões de não adotarem tal prática, enquanto outras devem descrever como está estruturada sua equipe de auditoria interna e como ela se adequa ao porte e à complexidade de suas atividades.

## 4.5 GERENCIAMENTO DE RISCOS, CONTROLES INTERNOS E INTEGRIDADE/CONFORMIDADE (COMPLIANCE)

### Princípio

A companhia deve ter um processo apropriado de gerenciamento de riscos e manter controles internos e programas de integridade/conformidade (*compliance*) adequados ao porte, ao risco e à complexidade de suas atividades.

### Fundamento

Negócios estão sujeitos a riscos, tais como operacional, de crédito, de liquidez, financeiro, regulatório, estratégico, tecnológico, sistêmico, social e ambiental,

bem como desvios de conduta e atos de natureza ilícita. Os riscos a que a companhia está sujeita devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores.

O gerenciamento desses riscos depende da existência de estruturas, processos, mecanismos e controles internos para conhecê-los, avaliá-los e controlá-los, a fim de mantê-los em níveis compatíveis com os limites fixados.

A adoção de um programa e de um processo de acompanhamento da integridade/conformidade (*compliance*) de todas as atividades da companhia tende a mitigar o risco de descumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas, bem como o risco de atos de natureza ilícita.

## Práticas Recomendadas

- 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.

## Orientações

A companhia deve complementar as informações sobre política de gerenciamento de riscos e controles internos previstas no Formulário de Referência com informações sobre a adoção ou não dos Princípios e Práticas Recomendadas acima.

Caso a companhia não possua uma política de gerenciamento de riscos aprovada pelo conselho de administração e/ou cujo conteúdo não abranja determinada prática recomendada, deve explicar as razões de não adotá-la.

As informações sobre a existência de um programa de *compliance* e a adoção ou não das Práticas Recomendadas deve ser feita no Formulário de Referência, complementando as informações sobre política de gerenciamento de riscos e controles internos.



# ÉTICA E CONFLITO DE INTERESSES

# 5

## 5.1 CÓDIGO DE CONDUTA E CANAL DE DENÚNCIAS

### Princípio

A companhia deve ter um código de conduta, que promova seus valores e princípios éticos e reflita a identidade e cultura organizacionais, e um canal de denúncias para acolher críticas, dúvidas, reclamações e denúncias.

### Fundamento

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

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

A verificação de infringências a normas éticas e de conduta deve ser realizada por um comitê que possua independência e autonomia com relação aos órgãos de administração da companhia.

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

## Práticas Recomendadas

**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 adoção de padrões adequados de conduta;
- (ii) administrar conflitos de interesses e prever a abstenção do membro do conselho de administração, do comitê de auditoria e/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 (ex.: 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 favorecidas.

**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.

## Orientações

A companhia deve disponibilizar o código de conduta e descrever a composição e o funcionamento do comitê de conduta e do canal de denúncias, ou justificar por que não adota uma ou mais das Práticas Recomendadas nos itens 5.1.1 a 5.1.3.

Na hipótese de não adoção de um canal de denúncias de forma estruturada, a companhia deve descrever se adota outros meios para recebimento de críticas, dúvidas, reclamações e denúncias.

## 5.2 CONFLITO DE INTERESSES

### Princípio

A companhia deve estabelecer mecanismos para lidar com situações de conflito de interesses na administração da companhia ou nas assembleias gerais.

### Fundamento

Situações de conflito de interesses ocorrem quando algum administrador, acionista ou outro agente de governança não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivado por interesses particulares ou distintos daqueles da companhia, ainda que convergentes com o interesse da companhia.

Além do impedimento legal do voto dado com interesse conflitante, ou que beneficia o administrador ou acionista de modo particular, tal situação representa um risco econômico para os demais acionistas e de imagem para a companhia como um todo.

### Práticas Recomendadas

**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.

## Orientações

Em relação à Prática Recomendada no item 5.2.3, a explicação quanto à sua adoção ou não deve ser feita de forma pontual, descrevendo seus mecanismos e sua forma de processamento.

## 5.3 TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

### Princípio

A companhia deve ter políticas e práticas de governança visando a assegurar que toda e qualquer transação com parte relacionada seja realizada sempre no melhor interesse da companhia, com plena independência e absoluta transparência.

### Fundamento

Transações com partes relacionadas envolvem potencial conflito de interesses entre a companhia e as contrapartes, razão pela qual o conselho de administração

tem o dever de estabelecer práticas e políticas para essas transações e monitorá-las, com apoio e fiscalização da diretoria e dos órgãos de fiscalização e controle.

## Práticas Recomendadas

**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.

## Orientações

Caso a companhia adote uma política de transações com partes relacionadas deve descrever como realiza a sua implementação e a forma de verificação e apuração de seu cumprimento.

## 5.4 POLÍTICA DE NEGOCIAÇÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS

### Princípio

A negociação de ações ou outros valores mobiliários de emissão da própria companhia por acionistas, administradores, membros do conselho fiscal e de outros órgãos estatutários e quaisquer pessoas com acesso a informação deve ser pautada por princípios de transparência, equidade e ética.

### Fundamento

A existência de uma política confere diretrizes e procedimentos a serem observados pela companhia e por pessoas a ela vinculadas, para a negociação de valores mobiliários de emissão da companhia, ou a eles referenciados.

### Prática Recomendada

**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.

### Orientações

Para permitir a verificação da adoção do princípio e da prática recomendada, a companhia deve descrever os controles implementados para monitoramento das negociações realizadas e forma de apuração de eventuais descumprimentos.

## 5.5 POLÍTICA SOBRE CONTRIBUIÇÕES E DOAÇÕES

### Princípios

A administração deve zelar para que os administradores e outros colaboradores compreendam, de forma clara e objetiva, os princípios e regras sobre contribuições e doações de valores ou bens a projetos filantrópicos, culturais, sociais, ambientais ou a atividades políticas.

## Fundamento

A promoção e o financiamento de projetos filantrópicos, culturais, sociais e ambientais ou decorrentes de atividades políticas são admitidos se apresentarem relação explícita/direta com o negócio da companhia ou se contribuírem, de forma facilmente identificável, para o seu valor.

### Práticas Recomendadas:

- 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.



## GT INTERAGENTES

### Entidades-membros



### Entidades observadoras

